Benoît Péribère

Le guide de la sécurité au travail !

Les outils du responsable



afnor
ÉDITIONS

Le guide
de la sécurité au travail !

Benoît Péribère

Le guide de la sécurité au travail !

Les outils du responsable



Publications chez le même éditeur

Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes – Comprendre et agir, E. Ferro-Vallé, 2009.

Innover avec succès – Maîtrise du risque innovation, un levier pour gagner !, J.-F. Lacoste-Bourgeacq et P. Morin, 2009.

L'approche Supply Chain facile ! – Apprendre à manager par les risques, C. Stien, 2009.

L'avenir de notre industrie ! – Construire une mondialisation durable, J. Leger, 2009.

L'auditeur qui en savait trop... Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur l'audit sans jamais oser le demander, H. Mitonneau, 2009.

L'école japonaise d'organisation, Y. Pesqueux et J.-P. Tyberghein, 2009.

Le but, E. M. Goldratt et J. Cox, 2006.

Management de la maintenance selon l'ISO 9001:2008, G. Laloux, 2009.

Manager, engagez-vous ! – La recette du chef, M. Cattan, 2009.

Managers, osez le management par les risques ! – Pour réussir en période de crise !, J-C. Serres, 2009.

P-Lean – 32 heures, c'est possible, E. Delbaldo, 2009.

Six sigma – La force du changement en période de crise !, E. Pascart, 2009.

Vous avez dit Supply chain ! – Les fondamentaux de votre performance, L. Gonzalez, 2009.

La 2e édition de cet ouvrage (© 2008) a fait l'objet d'un reconditionnement
à l'occasion de son 2e tirage (nouvelle couverture).
Le texte de l'ouvrage reste inchangé par rapport au tirage précédent.

ISBN 978-2-12-465245-7
Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2010 Fotolia



AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé – 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 62 80 00 – www.afnor.org

Sommaire

Partie II
La communication sécurité

Partie III
La gestion de la sécurité

Remerciements

Je remercie ici les personnes qui ont accepté de relire certains textes et de me faire leurs commentaires. Ils travaillent dans cette spécialité pour les plus grandes entreprises françaises. Ils m'ont ainsi forcé à aller plus loin et à remettre en cause certaines réflexions personnelles. Je n'ai pas toujours suivi leurs remarques, qu'ils m'en excusent ; il est vrai que je préfère souvent garder une certaine liberté de ton.

Par ordre alphabétique :

– Bruno Choumert ;
– Frédéric Cornier ;
– Jean Fouque ;
– Tino Lavallée.

Je remercie également Claude Viriot, Jean-François Clair et Domitille Morane, partenaires et collaborateurs qui m'ont aidé par leurs idées.

Plus de 150 personnes ont contribué à cet ouvrage. Elles travaillent dans des entreprises de 300 à 2 000 personnes dans tous les secteurs : équipementiers automobiles, pharmacie, aéronautique, métallurgie, papier, alimentaire, produits et matériels agricoles, mécanique, chimie, caoutchouc, produits de beauté, produits de consommation, etc.

Merci pour leurs apports d'informations, d'idées, de commentaires.

Par ordre alphabétique des prénoms :

Agnès Cherrier, Agnès Naquin, Alain Feard, Alain Landeau, Angélique Gibault, Anne Bernard, Anne-Valérie Halçaren, Anthony Ferrier, Audrey Ricard, B. Simon, Bernard Basso, Bertrand Philippin, Bruno Choumert, Christophe Theobald, Canadas Rene, Cathy Grosse, Cathy Nicolas, Christian Herviou, Christian Stankovic, Christophe Fellmann, Christophe Lebourcq, Claire Guedon, Claude Venet, Claudy Trotté, Curkovic Pierre, Dany Guillet, Damien Grosjean, Delphine Lopes, Denis Dilly, Didier Charron, Didier Hilaire, Dominique Lorre, Dominique Thomas, Domitille Morane, Élise Laperdrix-Fanonnel, Élise Leblond, Élodie Declercq, Emmanuel Médaly, Emmanuel Pfister, Emmanuelle Farny, Emmanuelle Georges, Éric Berchot, Éric Mouchot, Erwan Le Perff, Étienne Adam, Fabien Gervaise, Fabrice Biot, Florence Loctin, Franck Robin, François Faurie, François Lebourcq, François Serge, Françoise Viez, Frédéric Cornier, Frédéric Herpsont, Frédéric Lanaud, Frédérique Gruber, Georges Marée, Gérard Balem, Gérard Levaufre, Gilles Le Bars, Guy Koenig, Gwenaelle Barbier, Hervé Lardeau, Isabelle Meyrignac, Jacques Carrel, Jacques Verney, Jean Benoît Dernoncourt, Jean Fouque, Jean Gastiger, Jean-Louis Dumont, Jean-François Clair, Jean-François Ollivier, Jean-François Vuillet, Jean-Louis Merle, Jean-Luc Girault, Jean-Luc Pitoizet, Jean-Marc Oudiane, Jean-Michel Laplanche, Jean-Michel Palis, Jean-Pierre Bibault, Jean-Pierre Daoudal, Jean-Raymond Mayeux, Joël Gaurat, José Andrade, Jean-Pierre Galipaud, Jean-Pierre Gallay, Joël Gaurat, Julien Bigot, K Chevrin, Karine Bailly, Lætitia Trivic, Laurent Lebarbu, Laurent Lemarquis, Laurent Marty, Lionel Jacquet, Louis Cazzato, Marc Delomel, Marie Catalon, Marion Tessier, Martin du Réau, Mathieu Leduc, Michel Bassac, Michel Jardin, Michel, Lobbé, Michel Margaine, Michel Mignot, Michel Page, Michel Perez, Michel Vincent, Myriam Dupont, Myriam Peltier, Nadine Dauvissat, Nicolas Quirin, Olivier Longue, Olivier Quero, Patrick Duboquet, P. Thouvenot, Pascal Lemery, Pascal Boullet, Pascal Peuchmaur, Patrice Eyfried, Patrice Hommel, Patrick Bataillon, Patrick Brunos, Patrick Guignard, Patrick Lacoste, Patrick Stresser, Philippe Le Saux, Philippe Limonier, Philippe Pollet, Philippe Robert, Pierre Mercey, Pierre Thourel, Raphael Bur, Rémy Baron, René Canadas, Richard Vincent, Rodica Preda, Rodrigue Chabot, Roland Baudu, Ronan Le Bayon, Stéphan Aubron, S. Pellenz, S. Sellet, Sébastien Guillemin, Sébastien Leyendecker, Sébastien Mazodier, Sébastien Michelot, Serge Guillard, Solenn Le Meur, Stéphane Ehrhardt, Stéphane Giraudo, Thierry Biron, Thierry Bouard, Thierry Lavollée, Thierry Maillard, Thierry Millet, Thomas Ravez, Tino Lavallée, Vincent Besson,

Vincent Chek, Vincent Muller, Virginie Dély, Virginie Fayemendy, Yves Froger.

Parmi eux, ont participé très souvent, et je les remercie tout spécialement :

Bruno Choumert, Fabien Gervaise, Frédéric Cornier, Gérard Levaufre, Jean-Louis Merle, Jean-Luc Girault, Jean-Michel Laplanche, Jean-Pierre Daoudal, José Andrade, Lionel Jacquet, Marie Catalon, Michel Mignot, Ronan Le Bayon, Serge Guillard, Stéphane Ehrhardt, Tino Lavallée, Virginie Fayemendy.

Introduction

La genèse du livre

Cet ouvrage réunit des années d'expérience terrain et un long travail d'échange avec plusieurs centaines de responsables de services HSE. Ceux-ci sont tous en charge de sites industriels employant entre 300 et 2 000 personnes.

Thème par thème, chapitre par chapitre, ils ont été consultés sur leurs bonnes pratiques. Leurs réponses, analysées et travaillées au regard de mon expérience professionnelle, m'ont permis de faire des synthèses auxquelles j'ai ajouté mes réflexions.

Une liste des plus de 150 personnes qui ont fourni des informations ou donné leur avis, sur un ou plusieurs thèmes, est présentée ci-avant, sous la rubrique « Remerciements ».

En revanche, leurs contributions sont anonymes pour respecter l'engagement de confidentialité pris lors de la réunion d'informations. Vous comprendrez, en voyant la liste des personnes consultées, que les plus belles entreprises françaises ont participé et qu'en conséquence les textes sont représentatifs des pratiques actuelles de l'industrie.

L'ambition de ce livre

Ce livre est proche du terrain, vous n'y trouverez pas les méthodes de management qui fleurissent dans les livres habituellement, vous trouverez des recettes pratiques qui ont passé du temps sur le feu de l'action.

Il n'y a pas de solutions miracles : pour chaque problème, il y a plusieurs solutions ou approches et, pour chacune de celles-ci, des pour et des contre, des variantes. C'est pourquoi, quand vous lirez un chapitre pour mener une action, vous ne trouverez pas une recette toute faite. Il vous faudra réfléchir, en fonction de votre contexte, avec les informations fournies. Chaque pratique, chaque exemple cité répond à une culture, à un historique, à des contraintes différentes ; vous trouverez même des pratiques contradictoires. Vous choisirez ce qui est pertinent et applicable pour vous, puis agirez en connaissance. La culture ou l'histoire de votre entreprise sont plus importantes que toute recommandation pour décider. Si nous vous avons aidé à bien mûrir le sujet avant la mise en œuvre, à peser les alternatives, nous aurons rempli notre mission et nous sommes certains que vos décisions seront les plus adaptées.

Un livre sur les bonnes pratiques dit ce qui marche et ce qui ne marche pas, en fonction de d'un contexte donné. Il a forcément un caractère normatif en disant ce que d'autres font, il définit un peu ce qui est acceptable, et inspire ou autorise des pratiques sur lesquelles on hésitait.

Les valeurs de l'entreprise seront aussi déterminantes. Agir sur les comportements peut être fait de manière positive en orientant, en canalisant, en écoutant. La collaboration avec le CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), l'organisation de minutes de sécurité, l'observation des postes suivie d'un dialogue avec l'opérateur, sont des moyens très positifs d'influencer les comportements. Elles peuvent aussi être des pressions. Les entretiens de réprimande, les contrôles médicaux, les primes et intéressements, la discipline dure, peuvent atteindre les mêmes résultats apparents, en chiffres statistiques, mais posent parfois des problèmes de durabilité ou de masquage d'accidents. Encore une fois, gardons-nous de simplisme et convenons que les entreprises doivent recourir à des solutions mixtes qui correspondent à leur culture. Nous ne prétendons qu'informer pour que les solutions adoptées soient choisies en connaissant les tenants et les aboutissants de plusieurs possibilités.

Ma pratique de consultant m'amène à prendre des positions plus tranchées, mais c'est en connaissant l'entreprise, les circonstances et les objectifs.

Comment lire ce livre ?

Les thèmes et les chapitres ont été rédigés indépendamment les uns des autres. Vous aurez donc intérêt à les lire au fur et à mesure de vos besoins ou de vos intérêts. L'ordre que nous avons finalement retenu permet à ceux qui voudraient lire l'ouvrage en continu de suivre une certaine progression et une certaine logique :

Les acteurs de la sécurité :

- obtenir le soutien de l'entreprise pour la sécurité ;
- l'encadrement de terrain, que l'on doit responsabiliser ;
- les autres acteurs dans l'entreprise, car beaucoup ont un rôle à jouer ;
- le CHSCT, avec qui il faut composer ;
- les correspondants sécurité, si l'on souhaite avoir des relais.

La communication sécurité :

- la présence terrain ;
- le port des EPI et les arguments ;
- les audits ;
- les primes et concours sécurité ;
- les minutes sécurité ;
- le stress.

La gestion de la sécurité :

- les postes aménagés ;
- les TMS ;
- la mise à jour du Document unique ;
- les abus et les poly-accidentés.

Ceux qui liront en continu trouveront certaines redites. Nous ne les avons pas supprimées pour qu'une idée essentielle sur plusieurs sujets se trouve dans chaque chapitre concerné.

Les comportements

En France, parler de comportements en matière de sécurité au travail attire des remarques dubitatives, voire agressives de très nombreux spécialistes de la prévention, et notamment des institutions officielles. Je vais donc essayer de préciser mon point de vue.

Commençons par une image : chacun comprend que l'on éduque ses enfants, que l'on vise principalement à leur inculquer des règles de conduite en société pour leur permettre d'y tenir leur place, même lorsque nous ne sommes pas là pour dicter leurs actes. Un médecin du travail me faisait remarquer que le comportement des gens dans l'entreprise s'apparentait à celui d'adolescents : ils aiment qu'on leur fixe des objectifs, qu'on leur dise comment faire, qu'on les récompense, alors que ce n'est pas leur attitude à l'extérieur. On peut donc aisément transférer sur le sujet : une entreprise doit « éduquer » ses salariés leur dire comment se conduire, inculquer des valeurs et construire un environnement cohérent avec ces messages. Agir sur les comportements, c'est cela.

Tentons une autre approche. Les comportements sont la manière qu'ont les gens d'agir ou de réagir. Nous les définissons par opposition aux actions matérielles ou organisationnelles qui relèvent d'approches différentes.

La notion de comportement vous paraît-elle plus claire ? Mais la vraie question qui est posée n'est pas là. Lorsqu'on parle de comportements, dans le sens commun on pose implicitement le problème de la responsabilité. Pour certains, le comportement relève du libre arbitre de chacun, et donc de la responsabilité individuelle ; il ne relèverait donc pas de la responsabilité de la direction. Pour d'autres, le comportement est influencé par la hiérarchie ou l'environnement. La difficulté est que les uns et les autres ont raison, tout dépend des circonstances. Notons que je ne parle pas en termes d'indemnisation, qui est automatique, mais en termes de responsabilité morale, et éventuellement pénale, du hiérarchique ou de l'entreprise.

Prenons des exemples. Un opérateur agit souvent selon les instructions qu'il a reçues, la très grande majorité des salariés cherchant à faire ce qu'il leur est demandé de faire. Mais si, lors de la formation au poste ou par les instructions quotidiennes, personne n'insiste vraiment sur le port des équipements de protection individuelle ou sur les procédures de travail, le salarié fera au plus facile, au plus confortable pour lui. L'influence du contremaître est majeure. La manière d'opérer de ses collègues aussi jouera un rôle, mais celle-ci aura elle-même été antérieurement influencée par l'encadrement.

Autre exemple. Si un cadre demande à un opérateur d'intervenir « rapidement » pour une brève opération en hauteur, son attitude, sa façon de le demander, c'est-à-dire avec ou sans autre précision, pourra induire d'utiliser l'échelle à proximité plutôt que la nacelle qui demandera une demi-heure pour être mise à poste. L'opérateur devinera intuitivement ce que son chef attend de lui. Cela dépend d'ordres antérieurs, de la culture de l'entreprise et peut-être même d'un geste implicite désignant l'échelle sans la nommer, ou fixant un délai qui réduit le choix à la seule échelle. Là encore, l'opérateur agit sous influence.

La productivité est la règle de base de toute entreprise et tous les salariés intègrent bien cet impératif. Si la sécurité demande du temps additionnel, il faut que celui-ci soit « autorisé ». Nous voyons bien que, dans l'exemple qui précède, l'influence de l'environnement est déterminante dans la conduite de l'opérateur.

Maintenant, imaginons un opérateur qui quitte son poste à 17 heures et, pour des raisons personnelles, court dans les escaliers en parfait état et bien éclairés. Ou un cariste qui se dépêche de faire son travail en vitesse pour avoir plus de temps pour prendre un café, malgré les instructions répétées de son chef et l'existence de pauses suffisantes. Leur libre arbitre est plus grand, leur responsabilité plus grande aussi. Les gens ne font pas nécessairement ce qu'on leur demande, ils ne suivent pas toujours les instructions pour lesquelles ils ont été formés. De petits gains personnels les mènent à ne pas se conformer à la règle prescrite.

Dans les deux exemples précédents, les gains sont : une course à faire après le travail pour le premier, et le plaisir de bavarder avec ses collègues autour d'un café pour le second. Ces petits gains sont toujours en balance dans le subconscient de chacun : le choix instantané compare le gain obtenu à chaque occasion, et la probabilité faible de l'accident. Comme l'accident est rare, nous croyons maîtriser le danger ; le choix est alors vite fait. Puis progressivement, on lève de plus en plus la garde. La responsabilité de chacun varie bien selon les circonstances.

> Il faut sans cesse répéter les consignes et imposer les règles, car sinon, les petits gains deviennent des avantages acquis, jusqu'à l'accident.

Les situations auxquelles nous devons faire face pour faire respecter la sécurité sont parfois très subtiles et peu évidentes. Parfois, les dilemmes sont

complexes. J'ai vu des groupes d'opérateurs ne pas mettre leurs chaussures de sécurité pour défier la hiérarchie, et affirmer par ce biais leur force collective, en soutien de leur syndicat. L'entreprise a ici une obligation de résultats – ne pas laisser ses opérateurs en situation de risque – mais l'épreuve de force aurait conduit l'entreprise en « juste à temps – synchrone » à la faillite en trois jours. Je parle d'épreuve de force car elle avait tenté de très nombreuses approches en douceur. D'un point de vue économique, son laxisme se justifiait ; devant un tribunal, sûrement pas.

Lorsqu'on parle d'action sur les comportements, les entreprises se sentent souvent impuissantes et se réfugient derrière les cas difficilement maîtrisables. Je me souviens d'un patron à qui je parlais d'agir pour la sécurité, et qui n'évoqua que deux cas : un abus manifeste concernant une douleur prétendue, et le cas d'un salarié qui était tombé dans un couloir, tout seul, sans obstacle. « Que voulez-vous que j'y fasse ? Je ne peux rien faire et la loi me donne tort de toute façon ». Il ne voulait rien faire et voulait détruire par avance toute proposition que j'aurais faite. Il avait ses excuses pour ne rien faire.

Le management, les activités diverses sur le terrain, la formation, la gestion, la communication, les actions d'influence répétitives créent des réflexes qui, à la longue, rendent l'organisation conforme aux objectifs de sécurité que vous visez. Mais c'est là tout l'objet de ce livre.

Partie I

Les acteurs de la sécurité

1

Les bons arguments de la sécurité pour un chef d'entreprise

Peu d'entreprises ont des positions clairement affichées contre la sécurité. Seules quelques-unes se montrent plus ou moins réservées.

Pourquoi obtenir le soutien de l'entreprise, et du patron en particulier ? Tout simplement parce que son attitude influence la conduite de tous, parce que l'appui qu'il donne au responsable du service HSE (Hygiène, sécurité et environnement) conditionne l'autorité de ce dernier, parce qu'il attribue les budgets et parce que c'est clairement l'intérêt de l'entreprise.

Les questions de fond sont donc : Quels freins réels ou psychologiques a l'entreprise ? Même si elle est favorable à la prévention, comment exprime-t-elle les limites ? Et donc au final : Comment motiver la direction ?

L'entreprise est essentiellement une entité économique, l'impératif financier en étant la règle fondatrice. La sécurité est de son côté une obligation légale, parmi beaucoup d'autres obligations ; elle s'accompagne de considérations

morales. Malgré toute son importance, la sécurité reste un sujet méconnu d'un grand nombre de cadres. Mettre en avant la sécurité reste donc pour l'animateur HSE un combat de tous les instants dans de nombreuses entreprises.

Étonnamment, plus la sécurité s'améliore, plus l'entreprise souhaite en faire plus, et plus elle investit dans ce sens. Dans les entreprises peu sûres où un petit investissement permettrait d'obtenir des améliorations notables, on ne veut rien faire ; et au contraire, celles où les résultats sont bons et où un progrès supplémentaire est coûteux, on n'hésite pas à le faire. La dimension psychologique ou morale du sujet est donc bien présente.

1.1 Le cadre de réflexion d'un chef d'entreprise

Les considérations de coût sont le cadre rationnel par excellence. Inévitablement, un patron essaie de faire le calcul de la rentabilité de ses investissements sécurité : Combien dois-je investir ? De combien cela réduira-t-il le coût global des accidents ? Ai-je les moyens financiers de ces efforts ? Est-ce l'investissement le plus profitable pour les moyens dont je dispose ? Y a-t-il une corrélation entre ces investissements et les accidents ? Le calcul probabiliste est-il un bon calcul ?

C'est là faire l'impasse sur les impératifs légaux. Certains investissements doivent être faits indépendamment de leur rentabilité. En voiture, on s'arrête bien au feu rouge même si l'on est pressé ! On doit respecter la loi quelles que soient les circonstances. Sous la pression économique, nombreux sont les chefs de petites entreprises qui prennent des risques pénaux. Ils se livrent à un calcul probabiliste dont ils ne connaissent ni les tenants ni les aboutissants.

Au bout du compte, ce sont les pressions externes qui les amènent à agir :

- leur maison mère leur fixe des objectifs, leur fait remarquer que leurs chiffres sont moins bons que d'autres filiales ;
- l'inspecteur du travail les menace ;
- un calcul leur prouve que l'investissement en sécurité est rentable ;
- le calcul des probabilités pénales leur montre que c'est un risque personnel énorme ;
- les syndicats font pression à travers le CHSCT ;
- des clients font entendre leur voix ;

– des impératifs moraux leur sont rappelés ;
– un accident grave dérange leur confort moral.

Le calcul économique est alors presque inutile et trop complexe. Lorsque l'on observe les disparités d'efforts financiers et de résultats qui existent entre des entreprises de taille comparable, y compris dans des secteurs semblables, on ne peut que se dire que le calcul de stricte rentabilité est rarement fait. C'est plutôt la qualité de l'éducation du chef d'établissement dans ce domaine qui est déterminante.

Cette éducation est faite par la maison mère, par l'animateur sécurité, par les inspecteurs du travail, par des consultants externes, etc. Comment faire cette éducation ? En construisant les arguments dans la tête du directeur, il mesurera l'intérêt d'accompagner au mieux l'action de l'animateur sécurité, dans l'intérêt de tous et du sien propre.

Pour construire l'argumentation adéquate, nous évoquerons successivement *la problématique*, c'est-à-dire comment le problème peut se présenter dans l'entreprise, puis *les réponses* possibles.

1.2 Les accidents sont une fatalité

La problématique

Certains accidents semblent sortir du cadre d'action du chef d'établissement : piqûre d'insecte, malaise au travail pour des causes de santé personnelles, chute dans un couloir sans obstacle, etc. Ces accidents servent d'alibi et sont invoqués sans cesse pour justifier une impuissance et l'abandon par avance de toute action.

À savoir pour y répondre

– Tout au contraire, seule une minorité des accidents relève de la fatalité. Certains cas particuliers invoqués en exemple ne doivent pas masquer les cas maîtrisables.
– L'analyse des accidents montre toujours une cause précise : à partir du moment où elle est connue, il est possible de prévenir l'accident. Il s'avère que chaque accident a une cause identifiée, donc prévisible. La décision de l'éviter appartient à l'entreprise, et, au regard de la loi, celle-ci fait,

consciemment ou non, ses choix. Le Document unique rend aujourd'hui ces choix plus conscients.

– Les accidents sont la face visible de l'iceberg : en dessous, il y a tous les incidents qui nous alertent et doivent être analysés.

– Les tribunaux disent clairement que pour eux, il n'y a pas de fatalité ni de hasard. La République a édicté des lois, elles doivent être respectées. Mais au-delà de ces lois, il existe une obligation de résultats qui rappelle que l'accident n'est jamais une fatalité : « Le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation, ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. » (Art. 230-2 du Code du travail) Seule la lourdeur de la peine pénale pourra varier en cas de circonstances atténuantes. En revanche, les conséquences en termes civils (les compensations financières à la victime) sont toujours dues, rappelant bien la responsabilité de l'entreprise, même dans la « fatalité ».

– Probablement faut-il entendre le terme « fatalité » dans le sens que les moyens à mettre en œuvre pour l'éviter semblent disproportionnés par rapport à ses conséquences. Autrement dit, une fois les règles légales respectées, la prévention est un calcul coût/probabilité × conséquences. Si une personne se pince les doigts dans la porte de du restaurant d'entreprise, faut-il supprimer la porte ? Ou modifier les charnières ? Non, sans doute pas. Mais on peut se poser deux questions : Cet accident est-il déjà arrivé sur cette porte ? Cette personne s'est-elle déjà blessée de manière semblable ? Cela fournira peut-être des pistes.

1.3 Les comportements sont difficiles à maîtriser

La problématique

Souvent, au lieu d'invoquer la fatalité, on invoque les comportements. Autrement dit, on a fait ce qui était en notre pouvoir, mais le comportement dépend des individus et ils agissent parfois contre leur intérêt.

À savoir pour y répondre

- C'est oublier que les gens agissent souvent en fonction de ce que leur chef semble souhaiter. Si un ouvrier sent que son chef veut qu'il aille chercher la nacelle, il ira ; s'il sent que tacitement le chef le pousse à faire au plus rapide, il utilisera l'échelle toute proche. Les tribunaux n'acceptent donc pas l'argument des comportements. Exceptionnellement, lorsque les procédures étaient bien établies, que le chef était absent, et que l'opérateur a dévié contrairement à ses habitudes, cela atténue les sanctions.
- La loi dit que l'employeur doit s'assurer que l'opérateur ait les aptitudes pour mettre en œuvre les précautions nécessaires (vérification de la compréhension, des capacités et de l'assimilation des connaissances, etc.).

1.4 Les arguments économiques

La problématique

Certaines entreprises sont dans des situations économiques tendues : la pression de la concurrence, l'absence de bénéfice rendent difficile tout investissement non productif immédiatement. Elles sont dans une situation de calcul contraint : « Si j'investis, l'entreprise coule tout de suite, si je n'investis pas et que j'ai la chance de ne pas avoir de problème, je tiendrai encore quelques années ». C'est un pari.

Généralement, la situation économique est moins tendue que cela, mais les calculs faits sont semblables. Les mots employés pour éviter de mettre les moyens prennent plusieurs formes :

- le cynisme : « La sécurité ne rapporte rien » ;
- la plainte : « Nous n'avons pas les moyens » ;
- le chantage : « Il vaut mieux délocaliser, ou je vous donne les clés de l'usine » ;
- le pseudo-sacrifice sur l'autel de l'injustice : « Tant pis, je trinquerai » ;
- la pseudo-organisation : « Laissez la maîtrise faire son travail de production ».

À savoir pour y répondre en termes de coûts

- Les coûts directs des accidents sont nombreux :
  - le Compte employeur, qui regroupe les frais médicaux et les indemnités journalières, grevées de 48 % de frais de gestion des Caisses ; les frais médicaux sont raisonnables quand il s'agit de médecins de ville, de médicaments ou de radios, mais les hospitalisations coûtent des fortunes ;
  - les coûts des intérimaires ;
  - les frais administratifs ;
  - les frais de réorganisation, de formation au poste, de supervision spéciale, etc.
- Les coûts indirects sont encore plus grands :
  - coût de la non-qualité ;
  - pertes de production ;
  - pertes d'efficacité pour les accidents les plus courants ;
  - pour les accidents plus lourds : procédures judiciaires, expertises, avocats, actions syndicales, retards de livraison, image de l'entreprise auprès des clients, des autorités ou des recrutements.

Selon ce que l'on veut bien y inclure, les coûts de la non-sécurité représentent 400 à 500 € par jour d'arrêt de travail.

- Enfin il faut aussi ajouter les risques financiers directs d'un accident grave. Parlons en termes de probabilités. Ce risque est proportionnel aux Accidents avec arrêt de travail (AAT). Il y a en moyenne en France un mort et une Incapacité permanente totale (IPT) majeure pour 1 000 AAT. Cela fait 1 chance sur 500 d'avoir un événement dont le coût direct (répercuté sur le Compte employeur) sera d'environ 750 000 €, auquel s'ajoutent des suites pénales et des coûts indirects. Beaucoup refuseront de faire ce calcul, mais cela signifie que chaque AAT coûte 750 K€/500 = 1 500 €. On peut ajouter une chance sur 70 d'avoir une Incapacité permanente partielle (IPP) « banale », dont le coût moyen avoisine vite 100 000 €. Cela fait encore presque 1 500 € de coût moyen par AAT. Ceci est un calcul probabiliste, mais représente au total 3 000 € par AAT, rien que pour les risques d'accident avec IPP ou pire. Ces chiffres ne sont pas inventés : pour mémoire, il y a environ 700 000 AAT par an en France, 46 000 IPP et 700 décès. C'est de cette manière que calculerait une assurance pour

couvrir ce risque. Étonnamment, les entreprises qui ont 20 accidents avec arrêt ne s'assurent pas pour couvrir un risque qui pourrait coûter 750 000 € avec une probabilité de 1/25 annuellement.

À savoir pour y répondre en termes de productivité et de qualité

– Les salariés qui ont de bonnes conditions d'activité travaillent mieux, sont plus détendus, apportent des idées neuves sur les méthodes. Leur productivité est meilleure, la qualité s'améliore, le climat social positif ouvre le dialogue.
– Cet argument rejoint l'idée que les gens aiment qu'on s'occupe d'eux, il faut donc, en développant la sécurité, montrer que l'on fait attention à leur bien-être. Ce seul fait provoque en retour une attitude plus positive de leur part. Évidemment, tout dépend du climat social et l'argument peut paraître naïf dans certains contextes ; mais cela se construit à la longue, c'est une stratégie de politique sociale.
– La maîtrise des risques liés à la sécurité, c'est la maîtrise de tous les risques, de tous les aléas qui grèvent la productivité, la qualité, l'environnement. En investissant pour réduire les aléas de sécurité, nous gagnons sur tous les tableaux.
– Nous avons également observé une réduction de l'absentéisme global. C'est un exercice intéressant que de rapprocher les courbes de TF (taux de fréquence) et d'absentéisme toutes causes.

1.5 Les efforts doivent être bien choisis

La problématique

À défaut d'avoir les moyens, on renonce à tout. On est tellement préoccupé par d'autres problèmes que l'on ne veut plus rien faire dans des domaines considérés comme annexes.

À savoir pour y répondre

– On peut choisir les risques les plus accidentogènes dans l'histoire de l'entreprise et ne régler que ceux-là.
– Les moyens ne sont pas forcément de lourds investissements, il y a aussi l'affichage, les formations, les sensibilisations, les procédures, les fiches sécurité, les protections individuelles, etc. : ils apportent des résultats certains.

– Pourtant, si l'on n'a pas les moyens, on ne les a pas. Alors il vaut mieux définir les priorités et faire des choix. La communication et la formation sont largement moins coûteuses que nombre d'investissements. Elles permettent souvent de faire de gros progrès sur le TF (taux de fréquence), même si elles ne suffisent pas à mettre l'entreprise en conformité avec la loi. Sensibiliser le personnel, le former, l'impliquer dans les actions, accroître la visibilité du directeur dans sa volonté d'améliorer la sécurité, responsabiliser la maîtrise, toutes ces actions produisent des résultats impressionnants avec peu de moyens financiers. Toutes ces actions ont des retours sur investissements inférieurs à un an.

1.6 Les arguments sur le rôle de la maîtrise et du responsable du service HSE

La problématique

L'entreprise est tellement préoccupée par les problèmes de productivité qu'elle ne veut pas disperser ses moyens. Elle considère que la maîtrise a déjà fort à faire à gérer la production, et qu'elle ne doit pas se laisser distraire par d'autres objectifs. Ceux-ci sont d'ailleurs parfois contre-productifs : la sécurité peut faire perdre du temps. C'est un fait : aller moins vite sur certaines opérations améliore la sécurité mais réduit la production.

En allant plus loin, beaucoup disent « Chacun son boulot, la maîtrise s'occupe de produire, le “responsable” HSE s'occupe de la sécurité ! » Voilà un partage des tâches un peu trop simple…

À savoir pour y répondre

– La maîtrise est la seule en position de contrôler ce qui se passe réellement sur le terrain, ne pas lui demander de veiller à la sécurité, c'est se priver de ses yeux et de ses mains.

– Manager et faire respecter les procédures sont le rôle même de la maîtrise.

– L'exemplarité est son premier devoir, et ça ne prend pas de temps.

– Gérer la sécurité est consensuel, puisque c'est l'intérêt de tous. C'est le moyen le plus facile de faire fonctionner son autorité. Si elle ne peut gérer cela, alors la maîtrise ne peut rien gérer du tout.

- Les lois de juillet 2000 responsabilisent la maîtrise en cas de manquement sur le terrain. Le laxisme est en outre une faute professionnelle pour l'encadrement.
- En refusant de s'occuper de sécurité, la maîtrise exprime une crainte diffuse de responsabilité morale et juridique. Cette responsabilité existe, qu'on la connaisse ou non, alors autant la gérer.
- En refusant de parler clairement de sécurité, on refuse de parler distinctement des procédures que l'on accepte et de celles que l'on refuse, on entretient l'ambiguïté. On dit une chose et on laisse faire autre chose.
- La vitesse des caristes est un compromis entre la productivité et la sécurité. Il faut être cohérent, on ne peut pas dire « lentement » et laisser les gens faire « vite ». Chaque entreprise doit déterminer la vitesse qui établit le juste équilibre entre ces deux objectifs, et la faire respecter sans ambiguïté.
- Le responsable du service HSE ne peut rien tout seul. Il est un expert, un conseiller, une alerte, il doit aussi gérer quantité de documents administratifs (trop sans doute !), mais il n'est pas le responsable de la sécurité. On devrait dire qu'il est ingénieur sécurité, ou animateur sécurité, ou responsable du service sécurité, mais pas « responsable de la sécurité ».
- Un patron a intérêt à faire reposer sa tranquillité juridique et pénale sur plusieurs personnes plutôt que sur une seule !
- C'est le soutien de son directeur qui donne à l'ingénieur HSE ses moyens, son autorité, et oblige l'encadrement à l'écouter et à participer à ses actions. L'absence de soutien public le rend inopérant, inefficace car non écouté, et le renferme progressivement dans les tâches administratives. Sans ce soutien, le préventeur est un « empêcheur de produire en rond », il est celui qui aide à satisfaire la demande du directeur. Un appui visible de la direction est un message fort vers l'ensemble du personnel.

1.7 Les abus

La problématique

Plusieurs personnes abusent des accidents de travail. Comme ils sont bien remboursés et payés, ils font durer les arrêts.

Leur parler de mesures de précaution, c'est reconnaître que l'accident est possible, et donc qu'il est par avance accepté par l'entreprise. C'est donner des idées aux profiteurs.

À savoir pour y répondre

- Il ne faut pas oublier que 95 % des gens n'ont aucun accident dans l'année. N'allons donc pas suspecter tout le monde, créer un climat de suspicion et de contrôle pour quelques personnes mal intentionnées.
- La plupart des gens ne font pas exprès de se faire mal, même si, ensuite, le système peut les inciter à prolonger leur arrêt.
- Il est toujours possible de contester les abus, de faire contrôler les malades par des médecins spécialisés mandatés par l'entreprise, d'émettre des réserves sur les déclarations d'accident de travail et de demander des contrôles des agents de la CRAM (Caisse régionale d'assurance maladie).
- Les abus traduisent un problème qu'il faut savoir détecter : un problème de climat social, un problème relationnel, un problème personnel, un manque de motivation. Il existe peut-être de vrais risques qui stressent ou des rythmes qui ne sont pas supportés par certaines personnes. Ces abus sont révélateurs : écoutons le message, au lieu de dénigrer le messager.
- Les poly-accidentés dont on sent qu'ils abusent doivent être rappelés à l'ordre individuellement et à haut niveau.
- Les accidents sont peut-être trop banalisés, et certains pensent ne pas être remarqués ou sous-estiment la portée de leur abus. Il faut redonner du poids à l'accident, c'est une question de communication. Rappelons la gravité de l'événement et le coût pour l'entreprise.
- Les opérateurs connaissent leurs droits. Les CRAM, les médecins, les syndicats se chargent de les informer. En leur parlant elle-même de leurs droits, l'entreprise devient crédible pour leur parler de leurs devoirs vis-à-vis de leurs collègues, de leur entreprise et d'eux-mêmes. Et pas de crainte que cela leur donne des idées : d'autres s'en sont chargés. Leur parler de leurs droits est une preuve de considération qui montre la volonté de les respecter. D'autre part, cette transparence évite certaines manipulations syndicales.
- Les abus sont un message à l'entreprise qu'il faut éventuellement savoir entendre. Les discussions avec les « abuseurs » révèlent souvent des situations humaines plus que des malhonnêtetés.

1.8 Les arguments juridiques

La problématique

Les chefs d'entreprise doivent leur poste à leurs talents de manager, d'ingénieur ou de gestionnaire, rarement à des talents de juristes. Leur méconnaissance des responsabilités pénales et civiles est souvent grande. Ils ignorent et les conséquences possibles, et les probabilités. Cela est aussi vrai pour les cadres qui les secondent. Pour faire régulièrement le travail d'information, l'auteur de ce livre a l'occasion de s'en apercevoir.

Les dirigeants savent rarement comment un juge analyse un accident, comment il « distribue » les responsabilités, quels types de peines il prononce, quelles sont les circonstances aggravantes, comment gérer tout cela au mieux. Cela fait beaucoup d'ignorances pour un risque dont la probabilité est considérable.

D'un point de vue civil, ils mesurent mal les coûts impliqués par des accidents pour deux raisons : d'une part les accidents graves sont heureusement assez rares, donc ils manquent d'expérience ; d'autre part le « compte employeur » tend à apparaître comme une cotisation sociale comme une autre, et l'on oublie que l'entreprise est totalement maîtresse d'une partie de son montant.

À savoir pour y répondre du point de vue pénal

– L'information la plus percutante est faite d'exemples réels, ceux qui font partie du passé de l'établissement ou des usines du groupe sont les plus marquants.

– Les lois sont très claires et définissent des obligations, le juge s'appuiera dessus en cas d'accident grave. Mais au préalable, l'inspecteur du travail pourra verbaliser.

– Le juge se fait rapidement une idée des personnes qui ont été négligentes avant un événement. Les personnes interrogées ont très peur et disent tout ce qu'elles savent. La vérité éclate vite sur les attitudes des uns et des autres.

– Les amendes pénales sont payées à titre individuel, et non par l'entreprise, et ce, quel que soit le niveau hiérarchique.

– En s'exposant, le chef d'établissement expose plusieurs personnes de la chaîne hiérarchique.

– En ayant la réputation d'être strict en matière de sécurité, état d'esprit dont un juge a rapidement connaissance, un patron diminue les peines prononcées *in fine*.
– Un établissement qui aurait 20 accidents avec arrêt par an expose son patron à une probabilité d'avoir un décès ou une IPT (invalidité permanente totale) de 1 sur 25. Sur dix ans de carrière, cela fait une chance sur deux et demi. C'est considérable. La moitié de ces événements extrêmement graves se traduit par une condamnation pénale (*cf.* paragraphe 1.4, ci-dessus).
– Pourquoi prendre ces risques puisqu'il y a des solutions ?

Des condamnations

Il y a 600 condamnations pénales en France suite à des accidents de travail. En voici quelques exemples.

Dans le Nord de la France, un patron de PME a toujours refusé de faire équiper les presses plieuses de son atelier de chaudronnerie de clapets antichutes, même suite aux demandes répétées de la CRAM. Un jour, l'accident est arrivé et un salarié a eu le bras amputé. Le patron a vu son entreprise fermée et a été condamné à un an de prison ferme.

Un doigt sectionné puis greffé (arrêt de travail de 9 mois et IPP) : le responsable du site a eu une amende plus trois mois de prison avec sursis. L'entreprise a également été sanctionnée par une amende.

Les gendarmes sont venus chercher un patron un matin, à son domicile, devant ses enfants.

À savoir pour y répondre du point de vue civil

– Un accident est totalement à la charge de l'entreprise qui emploie plus de 200 personnes. À noter que les frais d'hôpital sont non seulement rapidement très importants, mais aussi que les CRAM majorent ces frais de 48 % pour leurs frais de gestion et divers.
– Les coûts directs des accidents graves calculés par une CRAM en 2003 pour une personne au SMIC sont les suivants :
  – un doigt (pouce) : 51 000 € ;
  – un œil : 109 000 € ;
  – une main (la dominante) : 404 000 € ;
  – un décès : 580 000 € ;
  – une surdité : 86 000 €.

– La faute inexcusable est de plus en plus fréquemment prononcée. Elle augmente considérablement les indemnisations des victimes.
– Il arrive que le responsable d'un accident soit condamné au versement de dédommagements civils sur ses biens propres. Les montants en jeu sont bien plus grands qu'au pénal.

1.9 Les arguments moraux

La problématique

Tant qu'on n'a pas vécu un accident très grave dans son entreprise, on ne mesure pas l'impact psychologique sur le chef d'entreprise et sur les salariés.

À savoir pour y répondre

– En cas d'accident grave, et plus encore en cas de condamnation, cela est très dur à vivre pour un chef d'entreprise, et toute sa famille en souffre.
– La lenteur de la justice devient un calvaire.
– Si un cadre écope d'une condamnation avec sursis, il ne peut plus exercer un métier à responsabilité opérationnelle pendant cinq ans, car en cas de nouvelle condamnation, cela se convertit en prison ferme. Il doit donc être muté à un poste sans risque ; pour beaucoup de personnes c'est quasiment une impossibilité de travailler.
– L'amélioration de la sécurité est une tendance historique. La réduction régulière du nombre d'accidents en France, l'accroissement de la pression sociale montrent bien la tendance générale dans laquelle les entreprises doivent s'inscrire.

Quelques anecdotes

« Le responsable des travaux neufs n'avait pas jugé utile de faire un plan de prévention pour des travaux de mise en peinture de charpente. N'ayant pas réussi à lui en faire établir un, je l'ai fait moi-même et le lendemain, le peintre est tombé de sa nacelle, se cassant une jambe. La discussion qui a suivi lui a fait prendre conscience des risques inutiles qu'il avait pris et des conséquences qu'il aurait eues à subir si je n'avais pas fait le plan de prévention à sa place. »

« J'ai eu l'an passé un stagiaire qui avait abandonné son précédent poste. Son patron avait tenu les propos suivants : “Montrez-moi quel intérêt j'ai à faire de la sécurité dans ma PME où mon taux de cotisation est forfaitaire, où mes employés

peuvent être remplacés au pied levé, où mes relations sociales se limitent à un échange travail/rémunération, et où je menace l'administration de mettre la clé sur la porte en cas de contentieux ?" »

« "Les accidents, ça n'arrive qu'aux maladroits qui ne font pas attention à ce qu'ils font. On est des professionnels, on connaît les risques de notre métier."

Deux semaines plus tard, il se coupait avec un outil… »

Dialogue symptomatique :

« – Mes tâches ne concernent pas la sécurité. C'est au responsable sécurité de traiter toutes les tâches sécurité.

– En tant que responsable méthodes, vous devez aussi tenir compte de la sécurité des postes de travail.

– Non, je n'ai pas un effectif suffisant.

– Vous risquez de générer de nouveaux problèmes de sécurité sur les nouveaux équipements si vous n'avez pas à l'esprit la sécurité.

– Ce n'est pas mon problème, on me demande des objectifs de productivité que je dois tenir. »

1.10 Les arguments constructifs

Beaucoup des arguments que nous avons réunis ci-dessus sont défensifs : risque pénal, risque civil, les abus, les comportements, les coûts, le refus d'assumer son devoir. Il ne faut pas s'en étonner, le risque est une contrainte contre laquelle il faut lutter.

Pourtant, une politique de prévention peut aussi être une action positive. Nous avons déjà évoqué le fait que c'est un moyen d'obtenir qualité et productivité, car ces deux problématiques obéissent aux mêmes règles : rigueur et management. Nous avons mentionné que c'est une demande qui répond à l'intérêt de tous ; il y a donc une totale légitimité à l'exiger et à imposer les bonnes règles. Dans les entreprises où se posent quelques problèmes de discipline, il sera plus facile d'imposer ces règles, que personne ne peut raisonnablement contester, que d'en imposer d'autres qui paraîtront plus arbitraires. C'est donc un pas utile vers l'imposition d'une discipline. Après l'avoir établie dans la sécurité, elle sera étendue progressivement à d'autres domaines.

La sécurité passe par l'implication de toutes les personnes concernées. Si les comportements sont affaire de bon vouloir individuel, il faut l'obtenir de chacun, et donc impliquer chacun dans les décisions. Cette implication, le dialogue pour obtenir l'adhésion sont un excellent moyen de créer du dialogue social. Là encore, ce dialogue est une première étape vers d'autres échanges,

toujours positifs pour l'entreprise et le climat de travail. C'est autour de valeurs simples que les gens peuvent se réunir.

Les entreprises ont intérêt à commencer par les sujets les plus unanimes, comme la sécurité, avant d'aborder des sujets qui sont en premier lieu son intérêt propre : productivité, qualité.

La sécurité est un des aspects de l'éthique du chef d'entreprise. Celle-ci, observée jour après jour par les salariés et par divers partenaires, construit son image et celle de l'entreprise. Qu'on le veuille ou non, elle a de l'importance pour les clients, pour les institutions publiques, et prend une acuité particulière en cas de crise. Cette image, interne et externe, se construit peu à peu par des gestes simples : la sécurité est l'un d'entre eux.

Conclusion

Nous avons rassemblé les arguments les plus courants en faveur de la sécurité.

La première personne à convaincre est le directeur de l'entreprise. Son attitude sincère et visible influencera les cadres, ceux-ci influenceront la maîtrise, celle-ci influencera les opérateurs. Cette chaîne est inéluctable. La volonté réelle du patron peut multiplier par dix les résultats obtenus par tous les autres moyens. La visibilité de cette volonté passe par l'utilisation de quelques techniques éprouvées. Comme le souligne mon partenaire Claude Viriot : « En matière de sécurité, si vous ne dites pas ce que vous faites pour elle, d'autres se chargeront de dire ce que vous ne faites pas ! »

Ces techniques sont importantes car la motivation du directeur passe aussi par sa compréhension des moyens à employer et par sa confiance en la réussite. Personne ne souhaite s'engager dans une action inutile. En d'autres termes, il attend aussi qu'on lui présente des « comment » convaincants.

Une entreprise où les valeurs liées à la sécurité sont reconnues est une entreprise moderne et managée activement. Pour les cadres et la maîtrise, c'est une valorisation personnelle, une preuve de professionnalisme. La sécurité est donc un projet noble et mobilisateur. Les entreprises gagnent à se fixer des défis qui les font progresser. Les grandes opérations de communication interne sont utiles et construisent l'identité, l'appartenance et la culture.

2

Responsabiliser l'encadrement

Dans les années 1990, lorsque l'entreprise X de 300 personnes a embauché un ingénieur HSE, elle lui a confié l'ensemble du problème, elle l'a nommé « responsable sécurité ». Elle croyait régler du même coup le « problème sécurité » et libérer du temps pour chacun. Ce nouvel embauché devait tout faire : créer son poste, alléger le travail des agents de maîtrise et des cadres, et « empêcher » les accidents. Pourtant, au fil du temps, il s'avéra que le sujet était plus vaste, que les obligations étaient plus grandes, et que le succès de la mission était plus important pour l'entreprise.

Le jeune responsable sécurité était au four et au moulin, et finalement ne suffisait pas à la tâche. L'encadrement ne s'intéressait pas au sujet puisqu'il y avait un « responsable ». La présence sur le terrain se faisait de plus en plus indispensable, le temps manquait et personne ne secondait le préventeur. À l'occasion d'une formation, les encadrants découvrirent que leur responsabilité pénale était engagée, qu'ils étaient les seuls à pouvoir faire un travail efficace sur le terrain puisqu'ils y étaient en permanence.

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises sentent bien que leur organisation doit évoluer, que la solution n'est pas d'étoffer indéfiniment le département HSE. L'organisation doit distribuer les tâches HSE à tous les niveaux :

responsabiliser l'encadrement et lui confier des tâches de prévention plus nombreuses, et simultanément profiter mieux de l'expertise de l'ingénieur HSE comme conseil, comme animateur ou comme coordonnateur.

Cette évolution est une tendance notable des entreprises les plus performantes. On peut présager que, peu à peu, les autres entreprises vont y venir.

Les trois étapes successives de l'évolution des entreprises semblent donc avoir été :

1. pas d'ingénieur sécurité ;
2. embauche d'un « responsable sécurité » en charge de tout le sujet ;
3. responsabilisation progressive de l'encadrement et redéfinition des tâches de l'ingénieur sécurité.

Les questions qui se posent, si l'on se trouve entre les étapes 2 et 3, sont donc bien : Comment faire évoluer l'organisation ? Comment répartir les tâches ? Comment motiver pour faire fonctionner efficacement ce nouveau système organisationnel ?

Mais précisons notre sujet. Nous réfléchissons ici dans le domaine organisationnel, car comme nous le mentionnions, la responsabilité pénale est également un facteur décisif. Elle est individuelle et elle concerne tout acteur dont les négligences, les simples actions ou les absences d'action peuvent se trouver à l'origine d'un accident. Les agents de maîtrise sont au cœur de l'activité sur le terrain, le débat porte alors sur leur latitude et sur le niveau hiérarchique décisif dans la cause de l'accident. Cette responsabilité pénale n'est pas traitée ici. Ce dont nous parlons est la responsabilisation de l'encadrement dans le management de la sécurité, qui vise plutôt à leur donner les moyens d'être conscients de leur rôle et de leur faciliter la maîtrise d'un sujet dont ils sont responsables pénalement.

2.1 Le rôle des agents de maîtrise

- **La vigilance terrain**

La maîtrise est la mieux placée pour la vigilance terrain. Elle peut surveiller la bonne observance des règles, le respect des procédures, le port des EPI (équipements de protection individuelle), de la même façon qu'elle gère déjà la production, la qualité ou la productivité. Elle est la plus à même de rectifier les déviations d'un opérateur ou de féliciter un ouvrier précautionneux. Elle peut

facilement assurer la mise en sécurité des chantiers des entreprises extérieures et les surveiller dans le cadre du plan de prévention auquel elle aura participé. Ses tournées dans l'atelier peuvent facilement inclure de vérifier des éléments de sécurité. La simple conscience de certaines règles et de la nécessité de rectifications est suffisante pour l'amener à maintenir constamment son atelier dans les meilleures conditions de sécurité.

Des check-lists peuvent dans un premier temps être un outil efficace de prise de conscience. Certaines entreprises obligent à en utiliser pour faire une visite quotidienne. Cela aide la maîtrise à mieux « voir » les risques. Pourtant, assez rapidement, la vérification répétée du libre accès aux extincteurs devient un peu lassante, et finit par masquer d'autres problèmes. Une entreprise a mis en place des listes différentes pour faire varier les focalisations d'attention. Une autre, des listes évolutives. Une autre encore oblige la maîtrise à nourrir une base informatique avec des résultats d'audits très courts, de quelques minutes ; un quota d'audits est à faire chaque semaine. Des interventions rectificatives claires et précises sont un signal aux opérateurs de ce que l'on souhaite voir respecter, cela évite d'y revenir trop souvent.

La maîtrise doit savoir gérer seule le quotidien de la sécurité, traiter les anomalies ou les dérèglements sans faire systématiquement appel à d'autres personnes (ingénieur HSE, directeur) qui ne sont pas immédiatement disponibles. C'est à elle de solliciter les actions supports (méthodes, achats, maintenance, etc.) et de les coordonner.

Dans l'ensemble, la vigilance de la maîtrise est demandée dans beaucoup d'entreprises, mais elle est très inégalement faite. En revanche, la supervision des actions correctives, suite logique de la vigilance terrain, est aujourd'hui rarement menée par la maîtrise.

- **La communication**

La communication est un autre rôle essentiel de la maîtrise. Ce rôle s'est développé avec l'évolution des organisations : il ne s'agit plus de transmettre des ordres mais de « manager ». La maîtrise doit donc faire passer des messages de manière motivante.

L'exemplarité est un excellent message non verbal par lequel les opérateurs comprennent ce que l'on veut leur voir faire : respecter les allées de circulation ou porter les EPI, par exemple. Les méthodes de management moderne vont aussi vers l'organisation de groupes de travail ou de minutes de discussion en groupe en début de poste. On pourra y évoquer des expériences ou des

incidents survenus ailleurs, ou des dysfonctionnements à éviter. On pourra rechercher des solutions pratiques ou élaborer des nouvelles procédures consensuelles. On peut aussi transmettre des messages de la direction ou du service HSE.

La maîtrise est directement responsable de la formation d'accueil au poste, de réaccueil des accidentés, mais aussi d'accompagner un blessé à l'infirmerie et de parler avec lui à chaud pour comprendre ce qu'il s'est passé.

Dans l'autre sens, vers la hiérarchie, la maîtrise est la mieux placée pour informer correctement l'ingénieur sécurité : lui signaler les situations dangereuses, les anomalies, les incidents, les « presqu'accidents ». La remontée des informations est indispensable à la communication et permet d'obtenir en retour des avis experts indispensables pour trouver les bonnes solutions.

La collaboration entre la maîtrise et l'ingénieur sécurité devient le meilleur garant de l'efficacité de l'ensemble : la connaissance du terrain de la maîtrise alliée à l'expertise technique de l'ingénieur sécurité.

- **Les procédures SMS**

Jusque-là, il s'agit de tâches légères : nous pourrions parler de tâches de fond sans allocation réelle de temps ; elles sont le minimum compte tenu de la responsabilité juridique de la maîtrise.

Il y a d'autres tâches plus consommatrices de temps. Ce sont les procédures du SMS (système de management de la sécurité) dont ils peuvent prendre la responsabilité. Par leur récurrence, elles vont constituer des rituels consolidateurs : la mise à jour du document unique (DU) d'évaluation des risques professionnels, les fiches de poste, l'analyse des accidents, la mise en œuvre et le suivi des actions correctives décidées, les audits, la tenue des indicateurs de performance, les plans de prévention sur leur zone, pour ne citer que les principaux.

Plus les agents de maîtrise s'y impliqueront, plus ils seront conscients de leur rôle de sécurité. Ce sont les rites qui entretiennent la foi. Ils amélioreront leur image responsable et bienveillante auprès des opérateurs. Toutes ces tâches développent en outre un meilleur contrôle de l'ensemble des processus de leur atelier. Elles les incitent à rendre leur organisation plus efficiente pour alléger les tâches : moins il y aura d'accidents et moins il y aura d'analyses à faire ; moins il y aura de déviations, plus les gens seront rigoureux et moins les audits impliqueront de solutions à mettre en œuvre. Ils sont directement

intéressés au bon fonctionnement de leur département et à éviter les aléas, gros consommateurs d'énergie.

- **La production**

Ces actions viennent se superposer à leur rôle de production qui est primordial, historique et dominant. La direction devra donc passer un message clair et sans ambiguïté définissant les règles de sécurité dans lesquelles doit se faire cette production.

> Cette évolution des tâches de la maîtrise est cruciale pour la majorité des entreprises aujourd'hui. On attend de la maîtrise une prise de responsabilité et de nouvelles tâches. La définition de fonctions doit donc évoluer pour les inclure.

2.2 Le rôle des opérateurs

Ils doivent être impliqués, tout le monde est d'accord sur l'efficacité de cela. La maîtrise ne peut exercer pleinement son rôle de vigilance, de remontée des incidents, de recherche d'améliorations qu'en collaborant et en écoutant les opérateurs. Nous ne rentrons pas plus dans le détail de cette collaboration parce que c'est sous la responsabilité et à l'initiative de la maîtrise qu'elle se fera.

Cette implication ne va pas sans une communication avec eux à double sens. Les remarques qu'ils font appellent des réponses rapides, ne serait-ce que pour expliquer un délai, faute de quoi ils se lasseront et le management aura perdu sa crédibilité.

2.3 Le nouveau rôle de l'ingénieur sécurité

Par voie de conséquence, le rôle du responsable du service sécurité change également.

> S'il est déchargé de ce qu'il ne pouvait faire qu'imparfaitement, l'ingénieur sécurité doit en contrepartie mettre en valeur pleinement sa vraie valeur ajoutée : son expertise, sa position coordinatrice et son rôle d'animateur et de contrôle du SMS.

- **La veille réglementaire et la coordination sécurité**

Il est un expert, il collecte à ce titre les informations réglementaires applicables à l'entreprise, il suit le calendrier des obligations réglementaires, il intervient dans les tâches complexes comme la réception des équipements, il prépare les dossiers pour des organismes officiels ou pour les assureurs, il organise des opérations générales qui exigent justement son expertise (premiers secours, etc.), il adapte les outils de prévention en provoquant les évolutions du SMS, par exemple, etc.

Cela rejoint un deuxième domaine qui est celui des tâches transversales qui ne sont pas localisées et qui gagnent à être centralisées au bénéfice de tout l'établissement. Nous y trouvons par exemple la formation d'accueil général des intérimaires ou des nouveaux arrivants, l'organisation des formations obligatoires (caristes, pontiers, électriciens, etc.), les exercices d'évacuation, l'organisation de campagnes de communication pour mobiliser l'entreprise sur une thématique, la rédaction d'articles sur le journal interne.

Il y a aussi les tâches de coordination pour, par exemple, le document unique qu'il faut centraliser, harmoniser, et tenir à disposition. Ou encore la coordination des aspects sécurité des initiatives interservices : réorganisation de l'implantation d'un atelier, par exemple. Cela rejoint une distinction intéressante : l'encadrement doit prendre en charge le maintien de la sécurité, alors que le service sécurité prend en charge l'amélioration.

- **L'animation terrain**

Les tâches que l'on vient de décrire sont souvent en réponse aux besoins ou aux initiatives des autres. L'animation est un rôle essentiellement proactif.

Les actions sur le terrain par la maîtrise nécessiteront toujours des relances, des encouragements, des idées, car l'encadrement a beaucoup à faire dans beaucoup de domaines. Parfois, il faut amener des projets tout prêts qui seront adaptés sur le terrain, proposer des évolutions réfléchies ailleurs ou des informations glanées à l'extérieur. La sensibilité et la dynamique sécurité doivent influencer les équipes de direction et la maîtrise à l'initiative de l'animateur sécurité. Il peut débloquer des situations, obtenir des aides pour le projet d'un agent de maîtrise. Il peut orienter les actions vers les points importants, centraliser les informations, préparer des plans d'action, donner une perspective à long terme et pluriannuelle.

- **Le contrôle et la surveillance**

Les audits sont un bon outil d'animation et un instrument de contrôle. Ils constituent un rendez-vous fort que l'animateur sécurité doit exploiter pour fédérer les énergies et faire mûrir l'organisation.

Le CHSCT lui-même est une autre forme de rappel à l'ordre, c'est à l'animateur sécurité de le guider vers des actions constructives. En entretenant des rapports aussi transparents que possible, il peut selon les cas désamorcer des bombes ou faciliter les rapports.

L'animateur sécurité a un rôle de surveillance. Il analyse les indicateurs et réagit aux écarts. Il est informé de tout ou va chercher les informations en utilisant les différents outils mis à sa disposition ou qu'il crée lui-même. Toujours au courant, il peut réagir rapidement, quitte à n'être que la « mouche du coche » (*cf.* Jean de la Fontaine). Il doit maintenir vivante la culture de sécurité.

- **La communication**

Vis-à-vis de la direction, il est l'informateur qui mobilise dans le bon sens. Il obtient le soutien hiérarchique qui lui donne en retour l'autorité nécessaire à l'efficacité de son travail. Plus il obtient de soutien, plus ses tâches seront simples et vite faites. Sans soutien, l'animateur sécurité devra « ramer » sans cesse et perdra beaucoup de temps pour faire progresser ses idées. L'obtention de ce support est une activité essentielle qui s'organise par une action de communication habile. Le préventeur doit crédibiliser son action et prouver qu'elle est créatrice de valeur pour l'entreprise.

Exemple d'organisation extrême : pas d'ingénieur sécurité !

Cette entreprise a totalement décentralisé la sécurité :

– Les agents de maîtrise sont responsables de la sécurité : analyses d'accidents, mise à jour du document unique, etc.
– Le responsable des services généraux et des travaux neufs s'occupe des aspects techniques de la sécurité, mais aussi de centraliser le document unique.
– L'infirmière prend en charge les aspects humains : ergonomie, maladies professionnelles, formations.
– Les actions transversales sont traitées par le service initiateur, puis discutées et diffusées en groupe de travail multiservice avec un manager pilote.
– Le directeur d'usine anime l'ensemble.

Actuellement un problème subsiste : la veille réglementaire par un organisme extérieur n'est retraitée par personne !

L'organisation que nous décrivons n'est pas idéale, mais elle donne à réfléchir.

2.4 Le rôle des autres acteurs

Nous venons de le dire, la direction doit soutenir et impulser, elle donne son autorité au préventeur. Dans les plus petites organisations, elle fait cela en direct. Elle est informée des accidents, elle participe ou s'informe des audits, elle encourage les améliorations. Elle communique et rend « visible » son exigence de sécurité.

Le service des ressources humaines participe pour les aspects de gestion du personnel : études du climat de travail, écoute du personnel, actions de gestion des dossiers individuels (contestations, absentéisme, problèmes personnels, etc.). Il se fait parfois aider du service formation ou de l'infirmière, selon les cas.

Cette dernière peut intervenir efficacement sur les problématiques des maladies professionnelles, douleurs et TMS (troubles musculosquelettiques). Elle peut aussi avoir une fonction d'écoute très utile pour prévenir des problèmes larvés. En l'impliquant dans les actions de l'entreprise, le dialogue avec elle est plus constructif, nous évitons la distanciation médicale. Une entreprise lui a confié les formations, la tenue de tous les indicateurs, le suivi des poly-accidentés. Dans l'un de ces établissements, une vieille infirmière a refusé ces rôles, préférant « tricoter ou faire le secrétariat du médecin » comme le dit méchamment un préventeur. Dans un autre, lors d'un recrutement, cela faisait partie de la description de fonction et a permis de recruter en offrant un meilleur salaire.

2.5 Les actions à entreprendre

Fixer des objectifs et reconnaître les succès sont de bons moyens pour motiver les opérationnels et la maîtrise, y compris à la sécurité.

- **Définir les objectifs sécurité**

L'entreprise devra se fixer des objectifs réalisables et exprimés de façon précise. Par exemple, elle peut fixer comme objectif de régler en priorité tous

les risques cotés au-dessus d'une certaine note, ou bien d'avoir des notes d'audit au-dessus d'un certain niveau.

La réalisation de ces objectifs est directement sous le contrôle des responsables d'atelier. Ils peuvent décider de faire ou non, à l'inverse des accidents qui ont une forte part aléatoire et échappent à leur contrôle direct. Les objectifs individuels peuvent être intégrés dans les évaluations annuelles ; il est aussi possible d'imputer les coûts des accidents de travail aux services concernés.

Les objectifs peuvent aussi être plus globaux, comme par exemple l'obtention d'une certification OHSAS 18001 ou MASE, mais cela dépasse les compétences des agents de maîtrise ou requiert leur formation.

Un autre moyen de fixer des objectifs de manière stimulante est d'organiser des challenges interateliers ou interusines.

Les agents de maîtrise doivent être convaincus que la sécurité est une priorité de l'entreprise. Pour cela, le message doit leur parvenir sous différentes formes et de plusieurs sources : patron, divers cadres, préventeur, départements fonctionnels, etc. ; la sécurité doit être une évidence pour tout le monde. À partir de là, les méthodes de management ont du sens.

Il est possible aussi de donner aux uns et aux autres des occasions d'avoir des échanges avec l'extérieur pour se comparer, pour glaner des idées originales et se convaincre que la sécurité est un fait social.

- **Reconnaître les succès**

Derrière ces actions, la direction doit s'investir en « reconnaissant » les efforts, et en félicitant. À cet effet, l'animateur sécurité doit savoir utiliser la hiérarchie comme vecteur puissant de ce type de reconnaissance. Les groupes de pilotage qui donnent à tour de rôle la parole à des personnes qui viennent y présenter un projet ou une initiative sont très positifs. Ils donnent aussi l'occasion aux gens de remonter leurs problèmes et d'être écoutés.

Les primes financières spécifiques ne sont pas indispensables, et ne doivent pas être trop élevées sur des sujets comme ceux-là. Néanmoins, une augmentation de salaire pourra faire référence à de bons résultats obtenus dans ce domaine également. Si l'on a un système de récompense des idées de productivité, il est indispensable d'ouvrir et inclure des sujets sécurité.

- **Accompagner l'atteinte des objectifs**

Dans le cadre de ces objectifs clairs et précis, l'animateur HSE instaure une collaboration avec la maîtrise. Il doit d'abord écouter et soutenir. Il accompagne les premiers audits, les premières analyses d'accidents ou analyses de risques. Sa présence rassure et évite que la maîtrise ne rejette tout par peur de ne pas bien faire. Cette aide est importante également en période difficile, ou lorsqu'un sujet est trop complexe. C'est à ces occasions que le stress apparaît et que les bonnes pratiques dérivent. La collaboration construit les relations et les solidarités. L'animateur qui a une expertise peut apporter des idées et des astuces pour aider à résoudre les problèmes. L'animateur peut aussi mobiliser la hiérarchie pour aider à agir vite, les organisations ayant souvent besoin de dégrippant pour éviter les blocages et les découragements.

À l'inverse, ces aides ne doivent pas aboutir à remettre en question l'organisation projetée : d'un côté la maîtrise ne doit pas se reposer sur l'aide du service HSE pour se désengager, et de l'autre cette assistance, parfois envahissante, risque de remettre les tâches sur les épaules du service HSE. Parfois exigeante, elle irrite car « à trop jouer l'aiguillon on peut se mettre le management à dos », comme le dit un animateur.

La sécurité est un élément normal du fonctionnement et non pas une préoccupation additionnelle. L'animateur sécurité doit prouver aux agents de maîtrise que la sécurité n'est pas une tâche supplémentaire mais un outil de rigueur et de gains de productivité, que leur valeur professionnelle personnelle sera jugée de plus en plus sur ce critère également, et qu'ils ont tout à gagner à avoir de bons résultats.

- **Former l'ensemble des collaborateurs**

Pour pouvoir se reposer sur les agents de maîtrise sur des sujets comme ceux-là, qui sont nouveaux pour beaucoup d'entre eux, il faut les former. Il y a les formations générales à la sécurité et les sujets d'expertise.

Les formations générales couvrent des sujets essentiels tels que la connaissance des responsabilités juridiques, le coût des accidents de travail, l'analyse et l'évaluation des risques, les outils du SMS (analyses d'accidents, la rédaction des fiches de poste, les audits, etc.), le management des personnes, l'implication des opérateurs. Il est rassurant pour la maîtrise de voir former les opérateurs également à des programmes similaires, même plus simples. Ils sentent que cela facilite le dialogue ultérieur.

Les formations techniques comme les PRAP (prévention des risques liés à l'activité physique) ou « gestes et postures », les SST (sauveteurs-secouristes du travail), les 5S, l'ergonomie, les réglages et contrôles des machines, les EPI, mais aussi pour la maîtrise les règles légales de sécurité, peuvent être utiles de façon ponctuelle.

- **Contrôler et suivre les tableaux de bord**

La responsabilisation ne va pas sans contrôle régulier. Des rendez-vous mensuels sont l'occasion de faire le point et de stimuler les efforts tout en écoutant les difficultés. Ils doivent s'accompagner d'affichages et de communication visuelle.

Les chiffres les plus fréquemment communiqués sont le taux de fréquence (TF : nombre d'accidents pour un million d'heures travaillées) et le taux de gravité (TG : nombre de jours d'arrêt pour accident du travail pour un millier d'heures travaillées). Nous préférons néanmoins nous exprimer en nombre d'accidents et en nombre de jours perdus, qui sont plus simples à lire. Parfois, est indiqué le nombre de passages à l'infirmerie : mais il est moins utile car le réduire n'est pas un objectif en soi, cela pourrait inciter à masquer une source d'informations indispensable. Certains affichages indiquent le nombre de jours sans accident ou un calendrier sur lequel figurent les jours avec accident : ils obligent le management à venir quotidiennement mettre à jour le tableau, ce qui peut être positif dans certaines organisations.

Comme nous le disions, ces indicateurs de résultat donnent des chiffres qui ne sont qu'indirectement liés aux efforts des gens, et ne sont pas sous le contrôle des individus, ils sont aléatoires. C'est pourquoi il est intéressant de montrer des indicateurs qui dépendent directement des gens : les efforts faits ou en cours, les résultats des audits, avec les remarques et les solutions proposées, le taux de réalisation des plans d'action, le coût des solutions, le taux de port des EPI, le délai moyen de réalisation des actions correctives, etc.

Les affichages doivent être simples et visuels. Par exemple, comme dans les systèmes qualité, un carton rouge, avec date de mise en place, peut être placé là où une demande d'action a été faite ; il ne sera enlevé que lorsque le problème aura été résolu. L'évolution du barème du document unique et l'élimination progressive des risques principaux sont également des outils efficaces de communication.

L'affichage doit être sous la responsabilité des agents de maîtrise pour les parties simples à traiter (données brutes sur le nombre d'accidents de travail ou

de jours d'absences, avancement des projets, etc.), et sous celle du service HSE pour les plus complexes.

2.6 La sécurité : un projet d'entreprise

- **Qu'y a-t-il à y gagner ?**

L'efficacité de l'organisation sera bien plus grande, nous l'avons largement expliqué ci-dessus, le service HSE n'aura pas besoin de croître indéfiniment en effectifs, les résultats sécurité seront bien meilleurs, parce que la sécurité se joue beaucoup sur le terrain.

En tant que responsable du service HSE, peut-être êtes-vous chagrin de ne pas gonfler vos équipes. À mon humble avis, vous serez toujours le chef d'orchestre au cœur du projet sécurité, et vous êtes promis à un grand avenir dans l'entreprise si vous réussissez l'évolution que nous avons dessinée dans ces lignes. Elles montrent chez vous les capacités managériales dont les entreprises ont besoin.

- **Comment évoluer vers un SMS efficient ?**

Nous l'avons vu, la plupart des entreprises chargent le « responsable HSE » de tout. Notre objectif est d'évoluer vers une implication croissante de l'encadrement. L'aspect très positif du projet est qu'il se prête facilement à une évolution progressive. Il n'est pas nécessaire de tout faire en même temps. Les étapes intermédiaires dépendent de la situation actuelle.

Le travail consiste à faire la liste des tâches qui sont faites pour la sécurité et de déterminer pour chacune qui est responsable, qui est participant et qui est informé. À partir de là, il faudra définir quel sera l'état souhaité à terme, quelles sont les étapes intermédiaires. Il faudra aussi dialoguer, obtenir des soutiens – notamment de la direction –, des adhésions – notamment des cadres –, et compléter éventuellement les formations utiles de l'encadrement. Pour faciliter les choses, il est préférable de commencer par des tâches rapides qui ne requièrent pas trop de leur temps.

Au total, c'est un vrai projet d'entreprise, et l'enjeu en vaut la peine. Il faut une forte volonté de la direction de redistribuer les responsabilités.

3

Les acteurs périphériques de la sécurité

En entreprise, on ne peut pas travailler seul : le travail collectif en est un principe fondamental. Les tâches sont réparties, on travaille ensemble pour des objectifs communs. Même si chacun a des objectifs individuels, il dépend inévitablement des autres pour les atteindre. Les fonctions, les métiers, les compétences établissent la part de chacun, mais aussi précis soient-ils, le facteur humain, l'historique, les caractères individuels, les rapports de force influent et ajoutent beaucoup de règles non écrites. Celles-ci sont modifiées sans cesse par l'action des uns et des autres.

Il appartient donc à chacun de gérer les rapports des acteurs pour la meilleure réussite globale, mais aussi pour la meilleure réussite de ses objectifs propres, sur lesquels il est jugé en dernier ressort. Pour apprécier un préventeur, nous disposons bien entendu d'indicateurs, de taux de fréquence, de taux de gravité, de plans d'action et de quelques autres façons de faire selon les entreprises. Il y a aussi les accidents graves, qui sont là comme une épée de Damoclès au-dessus de sa tête. Il est encore jugé sur ses capacités d'animation, de proposition, sur ses capacités à obtenir des consensus pour que tous travaillent et

partagent avec lui les tâches. Ceux qui travaillent seuls sont mal vus. Certains pourraient tirer gloire de ne rien demander, d'être autonomes, de ne pas déranger les autres. C'est une erreur et il n'y a pas lieu de les en remercier, au contraire. Le travail en commun est un gage d'efficacité de tous et de réussite à long terme.

Celle-ci se construit, progressivement, en clarifiant ses objectifs et en négociant habilement avec les acteurs de l'entreprise. L'attitude du directeur du site est une condition primordiale et obligatoire pour la réussite de tout plan sécurité. Si l'objectif de sécurité est important pour lui, s'il le soutient ouvertement, il sera plus facile pour le préventeur d'obtenir la collaboration de tous les salariés. Sinon, il est très difficile de lutter contre le courant.

Un bon relationnel et une claire expression de ses objectifs sont la deuxième condition du succès. On détermine d'abord ce qui peut entrer dans les fonctions d'un autre collaborateur et qui peut être facilement fait par lui, et ce qui pour soi, à l'inverse, constitue une tâche difficile. Prenons un exemple : observer la conduite des caristes sur le terrain. Tâche aisée pour les contremaîtres qui sont avec leurs équipes ; moins facile pour l'animateur sécurité qui est à distance, pour ne pas dire « bureaucrate ». À partir de là, l'animateur doit exprimer ses besoins et négocier pour les obtenir. Cette idée d'exprimer ses besoins et objectifs est importante car les autres ne savent pas nécessairement comment ils peuvent aider ; il y a donc un échange à organiser, qui tourne autour de la négociation suivante : « En quoi pourrais-je modifier mes actions pour t'aider à mieux faire ton travail ? Voici en revanche ce qui m'aiderait beaucoup si tu voulais bien t'en charger… » Cela paraît un peu naïf, exprimé ainsi, mais cela correspond au fond de la négociation.

Nous allons voir comment des préventeurs impliquent leurs partenaires principaux : médecin, infirmière, CHSCT, travaux neufs, méthodes, maintenance, formation, CRAM, maîtrise, managers, etc. Les idées que vous glanerez vous aideront à définir vos besoins et à les exprimer. Il s'agit d'une ouverture à des progrès considérables en matière de management.

3.1 Le service travaux neufs et méthodes

Il est courant de dire que la prévention se fait en amont, et donc au niveau de la conception des machines, des systèmes et des procédures de travail. C'est justifié, et le mot « prévention » l'exprime bien. Pourtant, cette participation n'est pas si courante, peu d'entreprises la provoquent vraiment. Les difficultés

sont nombreuses : le manque de moyens, de temps, d'organisation, de volonté s'ajoutent aux problèmes de personnes et sont trop souvent des freins à cette démarche.

La sécurité introduit une contrainte supplémentaire qui prend du temps. Il faut la formaliser, la documenter, la prendre en compte. Elle peut éventuellement augmenter les coûts. Cela peut prendre du temps et de l'argent immédiatement ; les économies futures sont loin, peu perceptibles et aléatoires.

Il s'agit aussi d'une relation de pouvoir entre les personnes. Les projets sont souvent une chasse gardée difficile à pénétrer. Les ingénieurs, tout à leurs plans, n'aiment pas voir leur liberté créatrice limitée. Il faut les convaincre sans cesse pour qu'ils prennent en compte des contraintes qu'ils admettent, mais qui s'ajoutent à tant d'autres. La sécurité n'est pas nécessairement dans leur culture, ils ne perçoivent pas les risques. Ils ont d'abord un regard productiviste et factuel.

Par exemple, une entreprise donnera aux ingénieurs projet les liens internet vers l'INRS pour qu'ils comprennent que ces règles de sécurité officielles sont des contraintes qu'ils doivent satisfaire comme les autres contraintes techniques. Elles font partie de leur travail. Il pourra alors être plus simple pour eux de consulter l'ingénieur HSE. La différence, c'est qu'ils sont alors les demandeurs.

Généralement, le département HSE doit donc se battre pour travailler avec eux. Il peut essayer d'obtenir de participer à leurs réunions, et inversement de les faire participer aux siennes. Participer aux travaux neufs, c'est participer à la conception, aux achats, et à la mise en place pour obtenir qu'à chaque étape, le projet sécurité soit pris en compte.

Autre exemple : certains expriment leurs besoins par un cahier des charges plus ou moins standard, qui définit les contraintes comme le bruit, les barrières de protection, la conception électrique, la protection incendie, la réception de l'équipement, etc. Il indique éventuellement les contraintes réglementaires, avec le CHSCT et le médecin du travail. Il peut définir des règles d'ergonomie qui serviront de base aux postes de travail et aux simulations. Il peut aussi introduire des contraintes sécuritaires à communiquer aux constructeurs de machines. Le cahier des charges doit prendre en compte la sécurité en toutes circonstances : en marche normale, marche dégradée, maintenance, réglage, démarrage ou arrêt de production.

Les responsables de service HSE peuvent surtout obliger à consulter les opérateurs et le CHSCT, en amenant des réflexions d'opérateurs. L'idéal est que cette organisation soit officialisée par une procédure de projet spécifique.

Dans une entreprise, une procédure « Sécurité intégrée à la conception » a été mise en place, qui impose des consultations très en amont du projet en impliquant le CHSCT, la médecine du travail, le service HSE, et d'autres parties prenantes. Le cahier des charges est ainsi validé en commission.

D'autres préventeurs s'impliquent dans la phase suivante : le dossier d'investissement. Ils participent aux réunions de projet en imposant, ici et là, leur point de vue.

Le préventeur est impliqué dans le choix des sous-traitants et dans les réunions de chantier. De cette manière, les choix sont validés par le préventeur et, le cas échéant, par le CHSCT. Le plan de prévention de mise en place du projet et le document unique d'évaluation prévisionnelle des risques peuvent être réalisés en amont pour augmenter la prise de conscience des dangers et des risques.

Le préventeur à forte personnalité exerce aussi un contrôle à plusieurs stades du projet. Il prend la forme d'un visa obligatoire avant toute décision concernant son périmètre, ou bien d'une fiche de liaison qui décrit les éléments importants. Une entreprise oblige à afficher sur les machines un descriptif des modifications effectuées, ainsi que les changements au document unique qui en résultent. Ceci permet à tous d'effectuer un contrôle, mais aussi d'obliger à indiquer comment les impératifs de sécurité ont été pris en compte.

À l'inverse, le service HSE peut aussi impliquer les acteurs du service méthodes et travaux neufs dans ses propres actions, à la fois pour les sensibiliser et pour les consulter sur certains choix. Peu d'ingénieurs méthodes ont reçu une formation générale à la sécurité, aux produits chimiques, à l'ergonomie, aux interventions des entreprises extérieures, et c'est regrettable. Toute formation sur ces sujets permet de faciliter le dialogue et la collaboration. Certains préventeurs les font participer aux réunions mensuelles du département HSE ou aux groupes de travail thématiques. Les ingénieurs acquièrent ainsi une culture qui sera utile lors des conceptions. D'autres les impliquent dans les actions, suite à certains accidents : analyses, recherches de solutions, actions correctives. Ils devraient assister aux contrôles réglementaires ou aux inspections d'organismes agréés. Ils peuvent enfin être chargés des plans de prévention et du contrôle sécurité sur les entreprises extérieures qu'ils pilotent.

Comme nous le disions ci-dessus, une démarche à faire découvrir aux responsables du service travaux neufs et méthodes est l'implication des opérateurs dans les projets. Tous ceux qui l'ont fait en ont gardé un souvenir encourageant et très positif. Cette consultation modifie fortement le regard des ingénieurs

méthodes. Ils apprennent beaucoup des opérateurs qui apportent des idées pragmatiques, et leur participation aux projets n'améliore pas que la sécurité. La qualité et la productivité y gagnent aussi, souvent. Mais il faut prendre le temps d'aller sur le terrain, d'écouter, d'expliquer le projet global, de choisir entre les suggestions, de consulter plusieurs opérateurs du même poste.

3.2 Les responsables maintenance

Le problème est double : obtenir une sécurité pour eux-mêmes et ainsi, bien éduqués, ils comprennent mieux les enjeux de la sécurité pour les autres.

Les responsables maintenance manquent, comme tous, de temps. Ils sont trop souvent occupés par les pannes. Ils ne fonctionnent que dans l'urgence et en tirent une certaine fierté. Ils en oublient particulièrement les règles de sécurité pour eux-mêmes, sous le prétexte de l'urgence et d'être des ouvriers très qualifiés. Ils prennent des risques inconsidérés et leurs taux de fréquence d'accidents sont supérieurs à ceux de la production. Comme ils imaginent généralement que la production est prioritaire sur la sécurité, ils s'affranchissent trop souvent des règles fondamentales.

Il faut donc les sensibiliser eux aussi et les former à la sécurité pour eux-mêmes, aux consignations, aux règles qui leur sont spécifiques. N'oublions pas leur responsabilité juridique particulière du fait de leur compétence et des conséquences potentielles directes de leurs actes.

Pour les sensibiliser, il est utile en premier lieu de leur parler de leurs propres risques. Le responsable maintenance doit faire, ou faire faire, l'audit sécurité de ses services : balisages, EPI, respect des procédures, consignations-déconsignations, etc.

Réflexe sécurité

À chaque intervention, l'équipe de maintenance doit absolument faire son analyse des risques du chantier avant de commencer. C'est, transposé à chaque intervention, l'esprit d'identification des risques du plan de prévention et du document unique. Un bon réflexe est de baliser le chantier et de lier psychologiquement ce balisage à une rapide analyse des risques du chantier. C'est au patron de la maintenance de créer ce lien en accompagnant certaines mises en place de chantier et de poser d'emblée les règles : « On balise la piste, on analyse les risques. » Cela doit devenir un réflexe : « On pense à la sécurité, pour les autres et pour soi. »

Les responsables maintenance reçoivent les demandes de modifications, de réparations. Ils sont une source d'information indispensable. Le service sécurité doit obtenir de participer aux réunions planning de la maintenance. Les priorités y sont définies, or certains sujets sont trop graves pour être mis en attente. De plus, la réalisation rapide de certaines actions de sécurité est une véritable action de communication au sein de l'entreprise, elle dit tout sur le respect que l'on porte au sujet et aux hommes.

La maintenance, à l'inverse, doit participer à de nombreuses réunions sécurité car les décisions qui y sont prises la concernent le plus souvent : plans de prévention et permis de feu, groupes de travail prévention des risques, conditions de travail, actions correctives suite aux accidents, inspections et audits. Presque tous ces thèmes se traduisent souvent par des ordres de mission pour la maintenance. Ceci amène certaines entreprises à éclater celle-ci en plusieurs petites unités directement dépendantes des unités autonomes de production. Le département HSE doit y défendre son point de vue.

3.3 L'infirmière

L'infirmière a une position très particulière dans l'entreprise. Elle est salariée mais son activité n'a aucun lien avec la production. Son statut est spécial, mais elle peut toutefois assumer un grand nombre de tâches liées directement ou non à ce statut. D'expérience, il apparaît que l'entreprise gagne beaucoup à intégrer l'infirmière le plus possible dans ses objectifs et ses actions, au lieu de l'isoler dans son local.

Si elle en a les compétences, elle peut assumer des tâches de gestion : suivi des indicateurs accidents ou de maladies professionnelles, déclarations d'accidents, enquêtes, évaluation des risques, étude et choix des EPI, audits ; mais aussi des sujets plus techniques comme le suivi des produits chimiques, l'inventaire, les fiches de données de sécurité (FDS), la simplification des consignes, les attestations d'exposition aux produits CMR (cancérogènes, mutagènes ou nuisibles pour la reproduction), les contrôles de bruit, ou les questions d'hygiène industrielle. Elle peut suivre le comité TMS et les enquêtes sur les TMS. Elle peut aussi aider à constituer un dossier de contestation d'imputation d'un TMS.

Éventuellement, elle peut assumer des tâches de formation : sensibilisation au bruit, aux produits chimiques ou aux EPI, adaptation à l'entreprise des

modules de formation gestes et postures, formation des SST (sauveteurs-secouristes du travail), etc.

Une entreprise dit qu'elle préfère former l'infirmière à une action qui est plus proche de sa compétence de base, et l'a donc orientée vers l'ergonomie et les formations gestes et postures, plutôt que vers de l'administratif, qu'elle fait généralement moins bien qu'une secrétaire.

L'infirmière a un rôle de communication, en participant aux réunions CHSCT, aux analyses de risques, aux causeries ou réunions sécurité, ou même aux comités de pilotages divers.

Elle a un rôle d'alerte : elle reçoit des informations dans son cabinet, elle peut anticiper des problèmes à venir, elle peut les rendre anonymes et les restituer au service HSE. Les problèmes d'alcool ou de drogue lui parviennent parfois en priorité. Elle a un rôle psychologique de soutien et d'écoute.

Tout en lui laissant son libre arbitre, il paraît normal à l'entreprise de lui demander de ne pas laisser partir à l'hôpital des personnes n'ayant que des « bobos » insignifiants ou d'inciter les personnes à accepter un poste aménagé. Mais cela ne va pas de soi. En effet, son statut protège le secret médical, son libre arbitre peut devenir sourcilleux, elle peut parfois refuser de partager son savoir et les remises en cause de ses choix. L'infirmière n'adhère pas nécessairement aux soucis de productivité de l'entreprise. Elle a tout simplement un point de vue différent.

Pour obtenir un alignement partiel de l'infirmière sur ses objectifs, l'entreprise a donc intérêt à l'impliquer dans ses débats internes : absentéisme, améliorations des taux d'accidents, mesures de prévention, organisation de la production, etc. Elle sera ainsi partie prenante des problèmes et des solutions.

Certaines entreprises ont intégré l'infirmerie dans le service HSE, une autre l'a intégrée au comité RH, une autre lui a fait suivre des cours d'animatrice sécurité.

3.4 Le médecin

Le médecin du travail a un statut officiel et une expertise qui accentuent les problématiques que nous venons de décrire pour l'infirmière. Il est un expert qui apporte des informations extérieures utiles : la réglementation, les maladies professionnelles, les produits chimiques, ou certains points spécifiques divers. Il a un poids moral fort, du fait de son statut indépendant. Cela lui donne une autorité particulière, quelles que soient les personnes à qui il

s'adresse. En tant qu'expert, il peut participer à de nombreuses réunions : CHSCT, audits, évaluation des risques, comités ergonomie ou pénibilité, personnes handicapées, postes aménagés, TMS, validation des procédures, etc. Il peut aussi aider au fonctionnement de l'entreprise en sensibilisant la direction sur tel ou tel sujet pour lequel le préventeur n'a pas assez de poids ; il peut aider à résoudre un désaccord avec le médecin traitant ou un litige avec la CPAM ; il peut faire le point avec le service HSE sur certaines problématiques dont il a une connaissance exclusive.

Tout cela ne va pas sans difficulté, tant le statut du médecin est spécial qui réduit à presque rien ses obligations, et fait donc dépendre toute collaboration de sa bonne volonté. Il est indépendant, le secret médical le protège, il peut ne pas être d'accord avec les actions menées, par exemple être opposé aux postes aménagés. Il peut avoir des opinions agressives sur les gestes répétitifs ou les incitations à la productivité. Son point de vue peut être dérangeant.

La formation du médecin l'a maintenu éloigné des préoccupations économiques de l'entreprise, ce qui rend le dialogue difficile. C'est une personnalité peu entrepreneuriale, sans grande expérience de l'industrie, parfois peu pertinente sur le terrain. Les sujets qui l'intéressent ne sont pas toujours en phase avec ceux de l'entreprise. Il est isolé dans son statut, peu disponible, son temps de présence trop limité pour faire la présence terrain qu'il est supposé faire.

Une entreprise dit qu'il passe mal auprès du personnel, une autre que la rédaction des aptitudes médicales est incompréhensible et peu claire pour l'encadrement.

Certaines entreprises, à l'inverse, ont su l'utiliser en lui confiant un thème d'étude chaque année, pour l'obliger à aller sur le terrain, par exemple l'audit des locaux collectifs ou l'entretien des EPI.

Certains médecins sont très collaboratifs, l'un dynamise le CHSCT par ses remarques, son positivisme et son attitude indépendante et arbitre, un autre apprécie d'aller sur le terrain. Les temps de dialogue que lui consacre le responsable du service HSE semblent être un facteur de succès vis-à-vis de beaucoup d'entre eux : les écouter, échanger, leur soumettre des problématiques permettent de profiter de leur expertise et les rendre contributifs. Si on le laisse isolé dans son cabinet, le médecin peut devenir contre-productif. Mais tout cela dépend des personnalités. Certaines entreprises ont vu combien le seul fait de changer de médecin modifiait du tout au tout le type de collaboration.

3.5 Le responsable formation

La relation entre le responsable du service HSE et le responsable formation est plutôt simple : elle se résume à identifier les besoins de formation annuels, à définir ou à intégrer les priorités, et à faire valider le résultat par les uns ou les autres. Beaucoup d'entreprises rencontrent des problèmes d'assiduité aux formations ou de non-disponibilité du personnel pour y assister. Ceci est souvent dû à un manque de motivation de l'encadrement.

Motiver l'encadrement passe par une responsabilisation plus grande et surtout par un dialogue avec les agents de maîtrise, pour les sensibiliser aux risques et leur proposer des solutions de management. Plusieurs entreprises ont en outre des problèmes de suivi des habilitations (électriques, ponts roulants, caristes, etc.).

Pour défendre ses besoins de formation, un préventeur a fait une note montrant que si les gens avaient été correctement formés, beaucoup d'accidents auraient été évités.

La problématique du responsable de formation est aussi de trouver les bons organismes, les pédagogies innovantes et proches du terrain. La sécurité est à la fois un domaine connu et méconnu. Le dialogue permet d'ouvrir les yeux et d'obtenir des engagements.

3.6 Le service communication

Lorsque ce département existe, il accueille des articles dans le support interne, journal ou site intranet.

Les sujets ne sont pas un problème : retours d'expérience, narration d'accidents, procédures, notes sur les EPI, thématiques sécurité usuelles, bruit, mains, pieds, résultats des audits, etc. C'est un travail qui prend beaucoup de temps. Il construit peu à peu la culture sécurité. Comme le dit mon confrère Claude Viriot, « Si vous ne dites pas ce que vous faites pour la sécurité, d'autres se chargeront de dire ce que vous ne faites pas. »

3.7 Le CHSCT

Les difficultés de collaboration avec le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) sont nombreuses et récurrentes dans les entreprises. On lui fait beaucoup de reproches : trop politisé, syndicalisé, pas

constructif, dispersé, trop vite démobilisé dans les actions, vision partielle, n'accepte que des solutions techniques, etc.

Les solutions sont connues mais très chronophages : collaborer individuellement avec ses leaders, communiquer entre les réunions trimestrielles, communiquer sur les succès, les aider à monter des dossiers. Les relations avec le CHSCT ont été traitées au chapitre 4 du présent ouvrage, « Rendre le CHSCT constructif ».

3.8 La Caisse régionale d'assurance maladie

La Caisse régionale d'assurance maladie (CRAM) est un organisme sur lequel les entreprises peuvent théoriquement s'appuyer. Il leur est pourtant souvent reproché d'être trop techniques et peu pragmatiques, de ne pas être toujours ouvertes, et dans certains cas d'être un peu trop politisées.

Ce sont des experts qui peuvent être arbitres en participant à certains CHSCT, ils peuvent tout de suite répondre sur le nombre de SST (sauveteurs-secouristes du travail), sur les modes de contrôle de l'air ambiant, sur les fumées, sur l'ergonomie, sur l'utilisation de produits dangereux, etc. Ils ont ainsi aidé des entreprises sur les problèmes de vibrations, ou en proposant leurs logiciels pointus sur certains sujets.

Une attitude proactive à leur égard peut être payante, mais cela varie beaucoup d'une CRAM à l'autre. Certains sont très contents d'être allés à leurs réunions mensuelles, d'avoir accueilli un stagiaire CRAM ou de leur avoir demandé un avis sur un plan d'amélioration des conditions de travail. Ils ont été payés de retour en expertise et en conseils gratuits.

3.9 Les inspecteurs du travail

Les inspecteurs du travail sont assermentés. S'ils observent un écart à la loi, ils sont tenus de verbaliser. Ils ont en outre évolué, comme les agents des DRIRE (Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement), ces dernières années : ils refusent le plus souvent de donner des conseils ou de collaborer. Ils ont un rôle de police, la relation est donc très différente de celle avec les agents des CRAM. En conséquence, certaines entreprises considèrent que « moins on les voit, mieux c'est ».

Leur présence varie beaucoup selon les entreprises : certaines les voient plusieurs fois par an – ils viennent souvent aux CHSCT –, d'autres ne les ont pas vus depuis cinq ans et seulement parce qu'il y avait eu un accident grave.

Une entreprise dit avoir fait des efforts d'accueil et de politesse, ce dont elle avait été remerciée par l'inspecteur lors de sa mutation – oui, ce sont aussi des hommes –. Mais elle n'est pas certaine que cela eut facilité les choses en cas d'irrégularité.

3.10 La maîtrise

Son rôle est tellement crucial, et son implication tellement essentielle, que l'on a du mal à ne pas en dire des banalités.

Bien entendu elle doit : surveiller les opérateurs dans leur respect des règles de sécurité, montrer l'exemple, former les gens aux postes, suivre les plans d'action, analyser les accidents, participer au Document unique, etc. Et pourtant on voit bien que cela est loin d'être le cas partout.

Les difficultés sont connues : manque de connaissances et de sensibilisation aux problèmes de sécurité, ignorance des responsabilités juridiques qui leur incombent. Mais aussi manque d'implication au quotidien par manque de temps, de motivation ou simplement parce que, avec la production et la qualité, cela fait trop de priorités.

Comment évoluer ? Seule l'implication de la maîtrise dans la sécurité permettra des résultats durables. Au début, il vaut mieux solliciter les agents de maîtrise lors des événements exceptionnels qui ne prennent pas trop de temps, leur faire rédiger les feuilles de premiers soins, accompagner les blessés à l'infirmerie en les questionnant, leur communiquer les statistiques commentées de leur service.

La formation à la sécurité et à la responsabilité juridique doit être répétée régulièrement. L'idéal est de les rencontrer sans cesse sur le terrain, être diplomate, les aider. Il faut communiquer par tous les moyens pour les persuader peu à peu de l'importance du sujet et mieux établir les priorités. J'insisterai pourtant sur le fait que cette communication doit venir successivement et de plusieurs sources différentes. Si une personne se répète, cela n'ajoute pas grand-chose ; si plusieurs personnes disent la même chose, l'impact est plus fort. Cela peut et doit être animé par le préventeur.

3.11 La direction

Les directions d'entreprises ont compris ces dernières années que la sécurité était certes une obligation morale et juridique, mais aussi que son amélioration leur permettait de mieux manager le reste : rigueur, qualité, productivité. Mais, ne sachant pas toujours comment y parvenir, le patron devra recevoir des idées de son préventeur.

Le succès et l'efficacité du service HSE dépend principalement du soutien visible de la direction. Il faut donc, si ce n'est pas déjà le cas, la motiver, puis la faire passer à l'action en faisant les gestes qui traduiront son soutien en actes, tout en ménageant son temps au maximum. C'est toute une stratégie de relations personnelles qu'il convient d'élaborer pour obtenir ce soutien. Chacun adaptera donc à son cas particulier le principe ci-dessus : la direction doit apporter un soutien « visible » à l'action HSE.

3.12 Les entreprises extérieures et les sous-traitants

Les accidents qui les concernent sont fréquents, leur travail de construction ou de montage est particulièrement exposé aux risques. Les plans de prévention ne sont pas bien respectés par les petites entreprises. Certains préventeurs ont pris des mesures particulières, comme de réunir leurs fournisseurs réguliers, de leur parler des événements de l'année écoulée, d'en tirer les leçons et les améliorations souhaitées.

Une entreprise a même organisé un challenge sécurité des entreprises extérieures, patronné par le responsable de la maintenance !

Un problème récurrent et grave tient au fait que les plans de prévention sont réalisés par des personnes qui ne seront pas nécessairement sur le chantier, par exemple le patron de l'entreprise extérieure et le préventeur. Mais le chef de chantier et les agents de maîtrise de l'entreprise utilisatrice, qui sont eux sur le chantier, ne sont pas toujours informés de ce qui a été établi dans ce plan. Une procédure spéciale doit être prévue pour y remédier. Le volet « Communication au personnel » du plan de prévention est souvent négligé.

3.13 Gérer la relation humaine

Obtenir le soutien et la collaboration des acteurs autour de lui est une mission essentielle du préventeur. Elle est souvent faite inconsciemment.

> L'idée est donc de construire une stratégie de communication pour gagner en efficacité : le préventeur doit se servir des autres pour se démultiplier.

C'est un effort de diplomatie et de fermeté pour obtenir le respect des règles établies, de stratégie pour identifier ses alliés, de finesse pour déterminer leurs objectifs cachés à utiliser, d'à-propos pour mettre en avant les avantages qu'ils en tireront, et de présence d'esprit pour transformer le soutien occasionnel du directeur en acquis définitif. On peut enfin contractualiser, formellement ou non, les relations par des procédures acceptées qui engagent les collaborateurs à faire ce dont vous avez besoin.

On parle de relations clients-fournisseurs internes, oui c'est bien de cela qu'il s'agit. Vous définissez vos besoins et les négociez avec vos « fournisseurs » internes ; en retour vous leur offrez des services. Tout cela peut paraître machiavélique, mais ce n'est que la traduction en mots crus du fonctionnement habituel de l'entreprise, chacun enrobant cela comme il se doit. C'est une question de management.

Conclusion

Une entreprise est un système qui peut et doit évoluer sans cesse, qui doit progresser. Cela ne veut pas dire que chacun doit faire *plus*, mais chacun doit faire *mieux*.

La rigueur, la discipline, la collaboration, peuvent demander peu de temps, et même au contraire en faire gagner beaucoup. Ce qui prendrait beaucoup de temps à l'un est parfois très facilement assumé par un autre dans le feu de son action, et réciproquement. Les échanges et les collaborations sont donc très productifs.

Vous aurez vraiment gagné quand la sécurité sera menée par tout le monde, et que vous ne serez que l'accompagnateur. Mais le chemin est long d'ici là !

4

Rendre le CHSCT constructif

Lorsque les entreprises accordent, conformément à la loi, des heures de délégation, elles aimeraient bien qu'en outre elles servent concrètement les intérêts de l'entreprise et de ses salariés, ou du moins qu'elles ne soient pas destructives. Le principe même d'avoir un CHSCT leur convient, mais sur le terrain, elles ont parfois le sentiment que ses actions ne sont pas à la hauteur de leurs espérances.

Nombre d'ingénieurs sécurité regrettent que les membres du CHSCT « ne veuillent pas prendre position sur une consigne, par exemple ». Ils aimeraient les voir jouer un rôle de « cogestionnaire », ou qu'ils aient « un vrai rôle de conseiller des salariés pour le respect des consignes ».

Clarifions les choses tout de suite : ce n'est pas leur rôle légal. Ils n'agissent pas contre les consignes établies, mais n'ont pas pour autant un rôle de cogestionnaires. Au départ, les membres désignés par les opérateurs ne sont pas des spécialistes de la santé et de la sécurité.

Les CHSCT sont des interlocuteurs, ils représentent les salariés. Ils travaillent avec des informations de la base. Ils sont des détecteurs de dysfonctionnements, ils donnent des avis, éventuellement assistés d'experts, mais ils ne sont pas coresponsables. On ne peut pas attendre d'eux qu'ils oublient leur rôle

représentatif du personnel – même s'ils devancent ou accentuent les attentes –, et ce rôle n'est pas toujours facile à entendre par la direction.

Que peut alors signifier « un CHSCT constructif » ? Dans le vécu des entreprises, c'est que le CHSCT ne soit pas décourageant, qu'il accepte que les actions soient progressives et se fassent les unes après les autres, qu'il accepte les contraintes économiques, qu'il apporte des revendications mais aussi des idées constructives, qu'il diffuse aussi une ambiance positive auprès des salariés lorsque des efforts sont faits, qu'il soit avec l'entreprise dans les actions y compris parfois difficiles, qu'il accepte la démarche méthodique des ingénieurs en charge.

En somme, le CHSCT devrait être un aiguillon mais pourquoi pas un peu plus diplomate. Il y a beaucoup de psychologie dans tout cela, et nous verrons que chacun doit y mettre de la bonne volonté pour obtenir des résultats. Nous verrons aussi des méthodes de travail qui peuvent favoriser cet état d'esprit : on a le CHSCT que l'on mérite.

4.1 Qu'est-ce qui fait avancer ?

– **Les sujets visibles avec les salariés**, bien sûr. Les sujets qui ont des solutions immédiates sont faciles à aborder. Ce ne sont pas les mêmes dans toutes les entreprises : le problème du bruit, aisément traité chez l'une, est très complexe dans une autre. À l'inverse, des sujets liés aux comportements sont complexes pour les entreprises et suscitent souvent des polémiques entre les managers car ils sous-entendent un vrai travail d'écoute et d'échange avec les salariés, et cela, il faut bien le dire, ce n'est pas la tasse de thé de tous les ingénieurs.
– **Les réunions bien préparées** avec un ordre du jour pas trop chargé. Les réunions trop longues provoquent fatigue, énervement et empêchent de voir les priorités. Le rôle du secrétaire est à cet égard primordial pour faire accepter que tous les sujets ne soient pas traités à chaque fois, que tout et n'importe quoi n'y figure pas. Ce n'est pas toujours facile à maîtriser.
– **Les thèmes classés selon l'urgence, l'importance et la facilité**. L'importance traduit la criticité : exposition, conséquences, probabilité. Mais l'urgence et la facilité sont des critères pragmatiques qui reflètent bien la façon de faire réaliste des entreprises. Tenir compte de l'urgence, c'est aussi écouter le CHSCT.

- **Des plans d'action annuels** avec des dates et des responsables qui traiteront les problèmes importants et complexes. Ils permettent d'imposer un rythme et des budgets aux entreprises. Ils permettent aussi de montrer les travaux engagés et de calmer les ardeurs de certains.
- **Aller dans les ateliers avant ou en début de réunion** permet de voir les opérateurs et de donner plus de réalisme aux demandes. L'opinion des opérateurs est souvent plus nuancée et apporte parfois des solutions simples qui ont le mérite d'être acceptées par ceux qui les utiliseront. Ces visites peuvent se faire dans un atelier différent à chaque fois.
- Une alternative est de **faire des visites d'atelier régulières**. Elles doivent « être bien préparées et construites comme un audit, pas comme du tourisme industriel ». Elles doivent inclure un ou deux membres du CHSCT. Selon certains, ce membre doit travailler dans le secteur visité, l'avantage étant que des solutions pragmatiques en sortiront et seront plus facilement acceptées en réunion officielle. Une autre opinion est qu'au contraire les membres du CHSCT qui font partie du secteur concerné ne doivent pas être là, car « sur leur lieu de travail, sur leur machine, rien ne va ».
- Pour faire avancer les dossiers, il faut aider les membres du CHSCT, il faut **mettre à leur disposition les moyens techniques et informationnels du département HSE**. Certains suggèrent même de leur donner les moyens de traiter les problèmes simples.

4.2 Qu'est-ce qui fait reculer ?

- **Les sujets oubliés, les faux-semblants, les sujets secondaires, les informations biaisées, les questions mal préparées**. Mais aussi les revendications qui ne sont pas en adéquation avec le terrain, les problèmes qui ne concernent pas le CHSCT mais plutôt le Comité d'entreprise ou les délégués du personnel, ou les demandes visant à obtenir un avantage salarial.
- **Les sujets qui n'arrangent pas la hiérarchie** lorsque, par exemple, le sujet est amené en CHSCT sans avoir été évoqué dans la ligne hiérarchique avec le responsable concerné auparavant.
- La volonté de certains membres de « **casser du patron** », ce qui est leur façon d'exister.

- **La mauvaise foi** des uns et des autres, qui argumentent des sujets trop complexes ou qui n'ont pas de solution simple. Parfois, la direction sent que la contrainte de coût empêchera de résoudre le problème, mais ne veut pas être claire sur ce point. Les aspects financiers sont une contrainte naturelle des entreprises. Beaucoup de petites entreprises, et certaines grosses, sont encore loin des règles définies par le décret machines 93-40[1]. Trop souvent, les directions tendent à « considérer la sécurité comme une contrainte, pas comme un outil d'amélioration des conditions de travail qui est indispensable à tout système de management ». Dans ce cas, il n'y a rien de plus irritant que les réponses floues du type « une étude est en cours ».
- **Le changement des membres du CHSCT** tous les deux ans pénalise leur formation et l'apprentissage d'une collaboration efficace.

4.3 De bonnes idées

- Une entreprise a développé des « **fiches de résolution de problèmes** » (FRP). Elles abordent une problématique claire par fiche. Elles proposent des solutions : quoi, qui, combien, délai et les liens avec d'autres sujets. La FRP devient un moyen de collaboration avec le CHSCT et permet de mieux argumenter. Les membres sont en face d'un problème formulé simplement et peuvent construire efficacement une solution en se rendant compte des difficultés. Ces fiches, conservées dans un classeur de suivi, permettent une revue régulière des états d'avancement des dossiers et des relances utiles auprès des responsables. Cette méthode est proche de méthodes japonaises très pragmatiques.
- **Les agents de maîtrise** sont de bons observateurs des relations sociales et de ce qui se passe sur le terrain. On peut donc les solliciter, les écouter régulièrement pour avoir des opinions « terrain » qui permettront de dialoguer avec les élus.
- **Les enquêtes sur le terrain par les membres des CHSCT** font partie de leur mission officielle, conformément à la loi. Elles montrent que les points de vue et les solutions divergent, ne sont pas si simples et qu'il n'est pas toujours facile d'obtenir l'adhésion de tous.

---

1. Décret n°93-40 du 11 janvier 1993, relatif aux prescriptions techniques applicables à l'utilisation des équipements de travail (JO du 13 janvier 1993).

– Il y a deux sortes de réunions parallèles pour sortir des réunions trop conflictuelles ou lentes du CHSCT : les réunions préparatoires et les réunions d'action.
  – **Les réunions préparatoires** sont un outil efficace. Il est indispensable d'avoir « des dossiers structurés pour présenter une position définie, plus facile à défendre ». Des « dossiers rigoureux et réalistes sont dans l'intérêt des salariés et des entreprises ». Cela évite des incompréhensions, des manipulations et autres fausses informations. Certains préventeurs ont des réseaux d'information solides pour anticiper et rassembler les éléments d'un dossier. D'autres ont des contacts informels avec les membres du CHSCT pour recueillir leurs demandes par avance. Dans tous les cas, les réunions préparatoires permettent de passer en revue le compte rendu de la réunion précédente et de préparer les réponses. Symétriquement, certains membres élus de CHSCT ont des réunions de leur côté pour préparer les questions au président.
  – Pour faire avancer les dossiers, beaucoup d'entreprises ont des réunions de décisionnaires qui permettent des débats plus efficaces : ce sont **les réunions d'action**. Certaines peuvent inclure des membres constructifs du CHSCT. Ces réunions sont parfois organisées par secteur et transhiérarchiques. Ce sont des groupes de travail incluant un responsable de département, le médecin du travail, un agent de maîtrise, des opérateurs et un membre du CHSCT travaillant dans le secteur. L'inclusion d'un membre du CHSCT oblige celui-ci à coopérer, et de plus « il devient un appui vis-à-vis des autres lors des réunions officielles ». Il peut témoigner que les dossiers sont « en cours d'avancement » et clarifier lui-même les difficultés rencontrées. Il importe de le mettre en avant dans les comptes.
– **Des réunions CHSCT surnuméraires, non officielles**, sont parfois l'occasion de détendre l'atmosphère dans la mesure où, n'étant pas consignées, les élus ne sont plus en posture officielle, mais plutôt en contributeurs à l'avancement des problèmes.
– Si le directeur ne soutient pas de manière suffisamment visible l'action du responsable du service HSE, **certains préventeurs n'hésitent pas à jouer un rôle intercesseur entre le CHSCT et la direction**. Ils deviennent les défenseurs de certains changements proposés par le CHSCT contre la hiérarchie. S'ils sont assez diplomates, ils acquièrent la confiance du comité, ce qui permet de le canaliser vers les sujets les plus importants.

Simultanément, ils aident la direction à positiver son regard sur le CHSCT. C'est un positionnement délicat mais efficace et, pour prendre une image, qui s'apparente à la façon qu'ont les bons commerciaux de se faire les défenseurs du client auprès de l'entreprise. Certains responsables de service HSE sentent bien que ce qui empêche la sécurité d'avancer, c'est le manque de motivation ou de moyens de la direction et non pas les demandes « déraisonnables/légitimes » du CHSCT.

– **La communication** enfin est un outil indispensable du management moderne.

> Une entreprise affiche régulièrement un « Flash CHSCT ». Celui-ci est très simple et inclut une seule règle de comportement que les opérateurs ne peuvent pas refuser : par exemple le port des gants ou l'utilisation hygiénique des fontaines à eau.

Bien évidemment, ces règles sont édictées au fur et à mesure de l'actualité et sont préparées, après avis de membres du CHSCT, par l'ingénieur sécurité. Ce type de document simple s'oppose au « Journal sécurité » de deux ou quatre pages que l'on voit souvent, qui est valorisant pour son rédacteur, mais lui prend beaucoup de temps et est finalement trop complexe pour dégager des idées simples. C'est encore mieux si le CHSCT accepte de le signer.

– Une des difficultés des CHSCT est la présence de certains membres « brouillons et peu structurés intellectuellement ». Il est difficile, voire impossible, d'influer les élections des membres du CHSCT. Il est pourtant possible de faire une grande publicité aux élections, en valorisant le rôle et l'importance du CHSCT, pour **inciter un maximum de personnes motivées par un noble objectif à se présenter**, plutôt que de retrouver les habituels « syndicalistes ». Cette stratégie a réussi dans une entreprise. Dans une autre, nous avons simplement incité quelques salariés bien identifiés à se présenter. Cela fonctionne si certaines personnes n'ont pas tout verrouillé à l'avance, et si les candidats sont crédibles et ne font pas figure de « messagers de la direction ».

– la formation des CHSCT est généralement assurée par les syndicats qui tendent à cultiver le côté légaliste et revendicatif du comité. Il est utile de **compléter ces cours par des formations aux méthodes d'analyse et de suivi de problèmes** pour faciliter le dialogue avec les cadres.

Malgré ces quelques idées, n'oublions pas que la problématique est avant tout d'ordre psychologique et relationnel, comme nous l'évoquions en introduction.

4.4 La bonne attitude

Beaucoup de membres élus des CHSCT sont des opérateurs : il ne s'agit en général ni de cadres, ni de techniciens. Tous n'ont pas appris les méthodes de travail organisé pour structurer un dossier, peu sont familiarisés aux contraintes économiques des entreprises pour déterminer les priorités et ce qui est possible ou non. Ils disposent d'un pouvoir officiel, mais sont quelquefois maladroits et peu diplomates car maniant le verbe moins habilement que certains cadres. Ils sont conscients aussi qu'ils pourraient être piégés en acceptant d'endosser et de soutenir une solution contraignante pour leurs mandants.

Les membres du CHSCT se retranchent alors sur les textes de loi ou bien formulent des revendications qui ne sont pas en adéquation avec les priorités de l'entreprise. Ils irritent souvent. Ils vivent leur rôle « avec leurs tripes ». La direction, qui veut tout régler par la raison, n'est pas sur le même registre et a ses propres contraintes. Elle ne comprend pas non plus qu'il puisse y avoir d'autres voies dans l'entreprise, et en particulier les sentiments, pour mieux faire travailler les salariés. L'entreprise est le plus souvent prise en tenaille entre des moyens économiques mesurés et des demandes parfois justifiées mais mal présentées : la confrontation et l'énervement sont vite au rendez-vous, des deux côtés.

Nous avons d'un côté des cadres habiles dialecticiens et rapides à trouver des solutions, et de l'autre des opérateurs méfiants, parfois piètres orateurs, mais investis d'une mission généreuse que leur confère la loi comme appui solide. L'équilibre ne peut se faire que par l'écoute et le respect mutuel.

> C'est en construisant des rapports entre hommes respectueux et tolérants que l'on peut construire une vraie politique de santé et sécurité dans l'entreprise. C'est à la direction de faire cet effort. Elle ne doit en aucun cas se référer à sa position hiérarchique puisqu'elle perd *a priori* cette position à partir du moment où les membres entrent en réunion CHSCT. L'élu est dans sa posture, et c'est son droit.

La direction ne doit jamais mépriser les élus, même subtilement. Tous les hommes sentent bien ce genre de sentiments, et ne pas bien écouter est déjà un signe de mépris. Les humiliations sur des remarques mal formulées relèvent également de ce type de démarche. L'énervement et l'agacement sont de terribles destructeurs des relations.

L'écoute est essentielle. Les élus expriment leurs sentiments, qui ne sont pas toujours des raisonnements. Il faut donc écouter, analyser et éviter de toujours raisonner en ingénieur. On ne répond pas à des émotions par des raisonnements.

> Il faut créer un rapport de confiance, basé sur un respect mutuel et quelques valeurs, entre les hommes et l'entreprise : un membre du CHSCT a souvent accepté ce mandat par dévouement aux autres et avec le souci d'améliorer la sécurité. Il faut respecter et valoriser ces motivations. La direction peut leur renvoyer et valoriser cette vision idéalisée de leur mission. Cela incitera les élus à s'y conformer plutôt que de se braquer sur des positions syndicales. La noblesse de l'objectif peut faire prendre de la hauteur et faciliter la rencontre des points de vue. Il sera ainsi aisé d'éviter de dévier vers des sujets impossibles et d'obtenir l'efficacité, en se focalisant sur les améliorations accessibles.

Cela peut signifier surtout de ne pas mettre les membres du CHSCT en difficulté, et pour cela de leur préparer des dossiers simples, de leur « mâcher le travail », de discuter, de les faire voter sur des propositions préparées. Ne pas oublier de leur attribuer le mérite de certains résultats. Tâcher de personnaliser les idées ou les demandes, en notant leur nom sur certaines requêtes pour ensuite revenir personnellement vers chacun sur ces sujets.

Le respect, c'est aussi de considérer les membres du comité comme des partenaires : dans la communication, par exemple, les informer même de petites choses. Cela permet de mieux maîtriser l'information, mais aussi cela évite qu'ils ne les apprennent par d'autres sources.

Toutes ces attitudes recommandées doivent bien sûr s'accompagner de méthodes ou d'idées simples, telles que celles décrites tout au long de cet ouvrage, et qui permettent de faciliter la collaboration.

Ces attitudes ont un coût mais aussi des résultats. Certains directeurs appuient leur pouvoir sur une certaine raideur hiérarchique ; pour beaucoup, respecter les gens c'est leur accorder un pouvoir que quelques-unes pourraient avoir envie d'accroître, pour prendre exagérément l'avantage. Certains patrons préfèrent alors garder une forme de distance et agir indépendamment de leur côté, « on avance SANS ou MALGRÉ ». Il faut reconnaître que souvent, on peut avoir l'impression que c'est la seule solution possible. Mais peut-être n'a-t-on pas pris la peine de construire patiemment une relation dès le départ, dès le lendemain de l'élection. Il faudra penser à bien les accueillir lors du prochain renouvellement des membres : « La direction a le CHSCT qu'elle mérite ! »

Conclusion

Une bonne collaboration n'est pas exempte d'arrière-pensées. L'habileté n'est pas l'ennemie de l'efficacité, au contraire. Les échanges avec le CHSCT sont une négociation permanente et il faut, plus qu'ailleurs, que ce soit gagnant-gagnant car on travaille sur le long terme. Mépriser les membres du CHSCT, c'est perdre une occasion de collaboration utile.

Il ne faut jamais oublier que les salariés sont toujours sous une double influence : d'un côté leur hiérarchie, de l'autre les syndicats ou les délégués. Ils se font leur opinion, qui peut d'ailleurs souvent changer, en faisant eux-mêmes la synthèse. L'oublier c'est se priver d'un bon moyen d'influer.

Par des attitudes adaptées, une direction qui a un langage clair et qui connaît bien les textes renforce sa crédibilité et peut induire une dynamique et un rythme de progrès maîtrisé.

Théoriquement, le CHSCT est une institution qui travaille dans l'intérêt de tous.

La sécurité est donc l'un des meilleurs sujets de dialogue social.

5

Les correspondants en atelier

Qui, dans une entreprise, ne rêve pas de voir son rôle démultiplié par des personnes dévouées ? Quel ingénieur HSE ne souhaite pas avoir des yeux, des oreilles et des porte-voix dans chaque département ? Qui ne souhaite pas être aidé pour atteindre ses objectifs ? Chacun sait qu'un ingénieur HSE ne peut pas tout faire tout seul. Mais dans le même temps, tous sont conscients que dans une entreprise chacun a ses tâches et risque d'être indisponible pour des activités supplémentaires.

Beaucoup ont nommé des correspondants sécurité dans les ateliers. Nous verrons successivement leur rôle, les relations avec les différents acteurs, les modalités pratiques de fonctionnement.

5.1 Leur rôle

Un correspondant est bien entendu un interlocuteur privilégié du département sécurité. À ce titre, il a plusieurs fonctions complémentaires. Nous les découperons en trois de façon imagée :

– yeux et oreilles ;

– voix ;

– acteur.

- **Yeux et oreilles du service sécurité**

À ce titre, le correspondant alerte sur les risques, remonte les informations sur les incidents, sur les « presqu'accidents », sur l'avancement des travaux, sur les obstacles ou les difficultés rencontrés dans la mise en œuvre d'un projet. Il peut éventuellement être plus actif : collecter des informations de façon formelle, recenser, participer à des enquêtes.

- **Voix du service sécurité**

Le correspondant transmet des informations, mais aussi des règles et des contraintes. Il est le dépositaire de l'exigence requise par le service sécurité. Il rappelle au respect des règles, il montre l'exemple. Vis-à-vis des opérateurs, il communique, prodigue des conseils et des méthodes.

Sur ces deux premiers rôles, le correspondant en atelier est un accélérateur de la circulation de l'information, dans les deux sens. Il est « l'ambassadeur » de la sécurité.

- **Acteur de la sécurité**

Ce sont des rôles très divers que le correspondant sécurité peut, selon les entreprises, se voir confier. Il décharge d'une certaine manière le service sécurité et rend un département davantage propriétaire de ses problèmes de sécurité. Il décharge le chef d'atelier de tâches distinctes de la seule production (nous verrons que nous sommes là au cœur du débat).

Le correspondant sécurité va par exemple :

– mener l'accueil sécurité des nouveaux, intérimaires et CDD ;
– participer aux analyses d'accidents ;
– conseiller pour la maintenance ou les travaux neufs ;
– veiller à l'aboutissement des actions engagées ;
– suivre les plans d'action ;
– faire les audits ou auto-inspections, etc.

Dans certaines entreprises, le correspondant sécurité devient l'intervenant principal de l'évaluation des risques et du suivi du document unique dans son département. C'est parfois même son rôle principal.

À travers ces trois rôles, les correspondants sécurité en atelier participent à un système de fonctionnement et interférent avec les autres acteurs. Ils font circuler l'information, ils sensibilisent l'encadrement, ils signalent les dangers et les besoins, ils soutiennent et assistent la maîtrise sur ces aspects, ils peuvent

pallier leurs insuffisances, et d'une certaine façon ils contrebalancent la pression de la productivité quand celle-ci tend à augmenter les risques.

Une règle est pourtant claire et généralement admise : les correspondants ne se substituent pas à la hiérarchie dans son rôle opérationnel, ils n'ont pas de pouvoir, ni de droit de sanctionner. Par rapport au CHSCT, ils constituent une aide à la remontée des besoins quand celui-ci est déficient ou trop préoccupé par des actions syndicales.

Le nombre de correspondants sécurité en atelier

Selon les entreprises, leur nombre varie habituellement entre 1 pour 30 et 1 pour 120 personnes. Cependant, dans notre échantillon, nous avons observé une moyenne de 1 pour 40 dans les entreprises de moins de 700 personnes, et de 1 pour 110 pour les entreprises de plus de 700 personnes. Nous pouvons comprendre que leur nombre soit limité dans les grandes entreprises, de manière à pouvoir les gérer correctement.

5.2 Les interférences relationnelles

Les correspondants ont un rôle qui affecte leurs relations avec les opérateurs, l'encadrement, le CHSCT. Cependant, cet écart dans les relations varie grandement selon qu'ils sont eux-mêmes opérateurs, agents de maîtrise ou, plus exceptionnellement, cadres.

Opérateurs ou encadrants ?

Les correspondants sont choisis parmi les opérateurs, parmi l'encadrement, et très souvent parmi les deux.

– Les correspondants opérateurs

Ils n'ont évidemment aucun rôle hiérarchique sur leurs collègues. Ils ont néanmoins parfois du mal à trouver leur place entre leurs collègues et les chefs d'équipe. Ils risquent de « se griller ». Dans certains ateliers, des correspondants, opérateurs eux-mêmes, n'arrivent pas à tenir leur rôle par rapport à leurs collègues. Les liens de copinage minent leurs relations, surtout s'ils ne sont pas soutenus par la hiérarchie. En revanche, lorsqu'ils trouvent leur place, ils reçoivent plus facilement les informations et leurs remarques sont mieux acceptées par leurs collègues.

– Les correspondants de l'encadrement

Ils ont plus d'autorité pour agir, ont de meilleures capacités intellectuelles et rédactionnelles, peuvent remonter plus rapidement les informations importantes. Ils ont peu de temps disponible, mais ont plus d'autonomie pour se libérer.

En revanche, leurs remarques peuvent quelquefois gêner. Parfois, ils règlent les problèmes et étouffent par la même occasion l'information que l'ingénieur HSE aurait bien aimé connaître.

Examinons ces relations sans tenir compte de leur position hiérarchique.

- **La relation correspondant-opérateur**

Comme nous l'avons vu, le correspondant remonte des informations, par exemple sur les « presqu'accidents », ou prodigue des conseils. Souvent, les incidents sont dus aux comportements fautifs des opérateurs. Pour être correctement informé des dysfonctionnements, le correspondant doit intervenir de façon non hiérarchique, en écoute et conseil. Il doit établir une relation de confiance pour que, au-delà des problèmes techniques, les erreurs et les comportements erronés lui reviennent. La délation ou les remontées nominatives lui sont donc interdites.

D'une façon générale, la non-répression est l'attitude qui convient en matière de sécurité, et cela est encore plus vrai pour les correspondants. Si la culture d'une entreprise est volontiers répressive, alors il faut bien partager les rôles : la maîtrise réprime éventuellement les écarts, mais le correspondant jamais. Il n'est pas non plus le délateur. Cette règle s'applique de façon impérative même si le correspondant appartient à l'encadrement.

Cette relation fonctionne bien dès que la confiance est établie, que les opérateurs s'aperçoivent que ce qu'ils disent au correspondant est suivi d'effets. Cela fonctionne moins bien lorsque les correspondants ne se sentent pas soutenus, voient leur confiance trahie lors de révélations intempestives, n'ont pas eu assez de formation ou sentent que leur hiérarchie est en opposition sourde avec la sécurité. La formation de la hiérarchie est donc une composante essentielle.

- **La relation correspondant-maîtrise**

La règle usuelle des bons services HSE est qu'ils sont indépendants des responsables production. Ce n'est pas le cas des correspondants sécurité. Qu'ils soient opérateurs ou agents de maîtrise, les correspondants appartiennent à leur service avec un lien spécial avec le service HSE, et tiennent donc un rôle un peu indépendant.

Le pragmatisme fait que cela fonctionne. D'abord les correspondants ont souvent été nommés avec l'assentiment des responsables de production et de

l'animateur HSE, et leur rôle est bien délimité. De plus, ils n'ont pas de rôle décisionnel, mais un rôle de conseil et de circulation de l'information. Les entreprises habituées à travailler par projet ou en matriciel ont évidemment plus de facilités.

Sur les problèmes mineurs, le correspondant peut gêner un responsable de production qui voudrait cacher le dysfonctionnement. Dans ce cas, il suffit de le régler en interne. Sur les problèmes majeurs, la sécurité prime et doit au minimum faire l'objet d'un débat suffisamment large qui dépasse même le responsable de l'atelier. En d'autres termes, les tensions éventuelles n'ont pas d'importance au regard des enjeux.

Une bonne pratique est que le correspondant informe correctement son hiérarchique des problèmes sensibles qu'il a l'intention de communiquer au responsable du service HSE. Aussi souvent que possible, le correspondant a reçu une formation, il peut alors se positionner comme un spécialiste, avec au cas par cas l'appui expert de l'ingénieur HSE.

Cette relation fonctionne bien lorsque le correspondant peut régler un bon nombre de problèmes à l'intérieur du service. Certains considèrent que son rôle n'est pas de remonter les problèmes, mais de les faire cesser, en tout cas pour les plus simples d'entre eux. D'une part cela décharge l'ingénieur HSE, et d'autre part l'unité de production gagne en autonomie et en appropriation des questions sécurité : « Un secteur doit s'autogérer sur la sécurité, avec ses moyens et ses acteurs. »

Avec un peu d'autonomie, le correspondant remonte des problèmes sans la censure du hiérarchique qui, faute de temps ou par tactique, ne veut pas parler de ses négligences. Les hiérarchiques sont souvent contents d'avoir quelqu'un qui les décharge de certaines tâches bien définies. Cela peut être un avantage pour être efficace.

C'est pourtant là que peuvent commencer les points négatifs : lorsque, par exemple, le responsable d'atelier profite de la présence du correspondant pour ne plus prendre en charge la sécurité, trop content de la laisser à d'autres. Mais cela devient plus grave lorsqu'il ne soutient pas le correspondant, n'appuie pas son autorité par la sienne. Et c'est pire encore s'il lui met des bâtons dans les roues !

Dans certains cas, des correspondants manquaient de motivation, parce qu'un petit bénéfice financier manquait, m'a-t-on dit.

Je ne crois pas trop à cette explication, je pense que l'on peut motiver pour ce type de fonctions sans rétribution. Mais le manque de motivation peut avoir d'autres sources. Si l'enjeu paraît trop insignifiant, par exemple dans des bureaux bien rangés, des correspondants sécurité ont du mal à croire à l'impérieuse nécessité de leur fonction. Ou simplement s'ils ne se sentent pas dans la mouvance générale de l'entreprise, si celle-ci néglige la sécurité, par exemple.

- **La relation correspondant-CHSCT**

Dans la plupart des entreprises, l'idée même que le correspondant sécurité et que le CHSCT puissent se marcher sur les pieds n'est même pas envisagée. Les positions respectives sont assez variées, mais ne semblent en effet pas se gêner.

Des CHSCT se considèrent comme étant dans la revendication alors que les correspondants sont dans la prévention. Les CHSCT estiment souvent qu'ils n'ont pas à s'engager dans l'action ; à l'inverse, dans une autre entreprise les CHSCT estiment qu'ils traitent les problèmes alors que les correspondants font circuler l'information. Dans une autre ils considèrent qu'ils ont le même rôle mais sans étiquette syndicale. Ou encore, les correspondants se substituent à un CHSCT déficient : « Si le CHSCT était très efficace et très communiquant, ça pourrait faire double emploi. »

Dans certaines entreprises, ces correspondants sont invités aux réunions officielles du CHSCT. Dans une entreprise où le CHSCT est trop revendicatif, voire trop négatif, des correspondants efficaces, invités aux réunions, y introduisent une bonne dose de pragmatisme. Ils y sont les témoins crédibles et opposables des besoins des opérateurs, et sont une forme d'antidote contre certaines dérives syndicales.

Cas très particulier : dans une entreprise, les membres du CHSCT ont été nommés correspondants. Ils étaient plein de bonne volonté, mais se sont parfois trouvés en porte-à-faux ; ça se comprend.

5.3 Les aspects pratiques

- **La rémunération**

D'une façon générale, les entreprises ne rémunèrent pas cette fonction. Nous avons observé des avantages en coefficient et en salaire dans deux sociétés seulement. Dans une autre, il s'agissait d'un avantage de statut. Les avantages peuvent être indirects, en termes de formations supplémentaires ou « d'étape valorisante dans un parcours professionnel ».

- **La reconnaissance de leur rôle**

C'est là que les correspondants trouvent les principaux avantages. Ils trouvent leur fonction motivante si elle est bien définie, et estiment que des points sont faits régulièrement. Ils se sentent investis. Ils sont très « satisfaits, et les représentants du personnel souhaitent que leur nombre soit augmenté ». Ils apprécient la reconnaissance de leurs collègues. Dans l'ensemble, cette fonction est considérée partout comme valorisante. Certains ont le sentiment que leur rôle est très complexe et usant ; peut-être ceux-là manquent-ils au contraire de cette reconnaissance.

- **Le choix des correspondants**

Ils sont soit volontaires, soit choisis par la direction, soit proposés par l'encadrement, soit encore par l'animateur HSE. Lorsque c'est l'encadrement qui suggère, ils sont par exemple proposés par les chefs de service puis validés par le responsable du service HSE. Le choix se fait souvent parmi des personnes qui ont des aptitudes de communication et de dialogue, ayant un intérêt pour la question. Mais le critère peut aussi être une autorité naturelle ou une compétence pour le sujet. Un autre critère déclaré est de choisir parmi les travailleurs indirects pouvant quitter leur poste sans inconvénient. Il est aussi possible de décider que les correspondants appartiendront tous à la maîtrise, mais c'est une option qui a ses conséquences à plusieurs niveaux.

Dans une entreprise, on a recherché des personnes support, par exemple de la maintenance ou des méthodes.

Un cas original, une entreprise a décidé de choisir des personnes n'ayant pas du tout des réflexes sécuritaires pour justement les obliger à s'approprier le sujet !

Enfin, je l'ai cité, des membres du CHSCT ont été nommés et, nous l'avons vu, cela pose des problèmes : sont-ils des représentants des salariés ou des outils de la direction ?

Je recommanderai de solliciter en premier lieu les SST (sauveteurs-secouristes du travail), les pompiers ou équipiers de première intervention. Ce sont des personnes dévouées qui sont sensibles au sujet, qui ont fait la preuve d'un dévouement à l'entreprise, à leurs collègues, et d'un esprit constructif et social. Pourquoi ne pas utiliser ces bonnes volontés ?

Critères de choix des personnes

- Reconnus pour leur engagement sécurité par les opérateurs et la hiérarchie (SST, EPI, etc.)
- Écoutés par la hiérarchie
- Excellent relationnel, bonne écoute des opérateurs, influents
- Sens du compromis
- Capacité de fermeté
- Disponibles (ils peuvent quitter leur poste momentanément sans perturber la production)

- **La crédibilité**

Lorsqu'ils sont opérateurs, les correspondants manquent parfois de crédibilité en matière de sécurité. Ils peuvent néanmoins la gagner si leurs suggestions sont suivies d'effet. Dans une entreprise, il a été choisi de donner une forme de priorité aux demandes qui viennent des correspondants. Lorsqu'ils sont chefs d'équipe ou agents de maîtrise, leur crédibilité n'est plus un problème

5.4 Les réunions de correspondants

Toutes les entreprises n'en font pas. Selon les entreprises, il y a des réunions mensuelles, des réunions trimestrielles avec toute la hiérarchie de l'entreprise, des réunions « bimestrielles pour recueillir le point sur un sujet et en lancer un autre », des rencontres sur poste. En général, elles sont mensuelles ou hebdomadaires, et elles sont complétées par des rencontres à la demande ou occasionnelles peu formelles.

Il est clair que des rencontres sont importantes pour entretenir la motivation des correspondants. Quelques formules sont particulièrement intéressantes :

- D'une part des rencontres trimestrielles, réunissant les correspondants entre eux, entretiennent la motivation et le sentiment de faire partie d'un petit cercle. Par sa présence, la direction pourra reconnaître leur rôle, le valoriser et l'encourager.
- D'autre part, des rencontres mensuelles ou hebdomadaires entre l'ingénieur HSE et chaque correspondant dans son atelier, avec ou sans sa hiérarchie, selon les cas. Elles sont un soutien visible du correspondant par rapport à ses collègues.

Lorsqu'il s'agit d'opérateurs, il semble que la formule des rencontres très fréquentes, jusqu'à hebdomadairement sur le poste, entretienne mieux leur motivation.

Conclusion

Toutes les fonctions que l'on confie aux correspondants font théoriquement partie des missions normales de la maîtrise. La réalité montre pourtant qu'elle n'est pas toujours suffisamment impliquée dans la sécurité. Un ingénieur HSE n'a alors pas d'autre choix que de trouver d'autres aides sur le terrain. Les correspondants sont une vraie solution.

Les correspondants opérateurs sont plus proches du terrain et de leurs collègues, mais il faut les suivre de près, les soutenir et avoir fait un gros effort de pédagogie vis-à-vis de leur maîtrise. Ils sont des outils précieux, par exemple pour éviter de créer des groupes de travail chronophages et néanmoins recueillir les suggestions des opérateurs sur un projet précis.

Les correspondants ayant une fonction d'encadrement sont mieux reconnus et ont plus de légitimité. On peut leur demander beaucoup plus. Ils auront plus de force pour faire valoir les aspects sécurité dans des situations de conflit productivité/sécurité.

Animer un réseau de correspondants est certainement un travail, mais c'est un travail de communication en démultiplication, comme cela doit se faire. Il faut le considérer comme un investissement pour l'avenir.

Partie II

La communication sécurité

6

Faire de la présence terrain efficace

Un ingénieur sécurité disait un jour : « La sécurité, c'est 50 % de présence terrain et 50 % de soutien de la direction. » Pourtant, s'il suffisait de se promener dans les ateliers pour faire baisser le taux de fréquence (TF) des événements, ce serait trop simple : faire de la présence terrain pour rappeler les règles de sécurité c'est bien, encore faut-il savoir s'y prendre.

Les raisons pour être dans les ateliers sont nombreuses : tantôt pour un rendez-vous précis, tantôt pour des sujets plus généraux. Il pourra s'agir par exemple de ressentir l'ambiance du jour, de confirmer des bruits de couloir, de montrer son intérêt, de découvrir des dysfonctionnements pratiques que l'on ne peut imaginer depuis son bureau, de dialoguer avec les opérateurs, ou de faire des sortes d'audits informels des équipements de protection individuelle (EPI) ou des extincteurs.

Les rendez-vous précis sont :

– des suivis de projets en cours, la réception de machines ;
– des entretiens avec des entreprises extérieures, des membres du CHSCT, des chefs de service ou l'infirmière ;

– des audits formels ;
– des analyses d'accidents, d'incidents ou de postes ;
– des rencontres pour solutionner un problème avec l'encadrement ou avec les opérateurs, etc.

La majorité des ingénieurs sécurité déclarent y consacrer en moyenne 10 à 20 % de leur temps, parfois en deux visites par jour. Très peu y passent 30 à 40 % du temps.

La présence terrain est un véritable acte de communication. Elle passe le message de l'exigence qui est la vôtre et celle de la hiérarchie. Elle doit s'accompagner d'un message non verbal : l'exemplarité. C'est le premier message qui doit passer, il crédibilise tous les autres.

Les interlocuteurs naturels des ingénieurs HSE dans les ateliers sont les opérateurs et l'encadrement. Nous verrons comment s'y prendre pour réussir au mieux avec les uns et les autres, et ensuite comment mener certaines missions habituelles sur le terrain.

6.1 Le dialogue avec les opérateurs

La relation humaine et la politesse sont les fondements de l'interaction. Savoir commencer par dire bonjour et s'intéresser aux personnes semblent des fondements indispensables. Serrer les mains en regardant dans les yeux, connaître les noms des gens, ne pas tutoyer si ce n'est pas dans la culture de l'entreprise sont le minimum. Mais, et on n'insiste jamais assez, il faut aussi écouter les problèmes sans juger, pour être ensuite soi-même écouté.

La qualité de l'écoute est le fond et la quintessence de la politesse ; elle est encore plus appréciée que la politesse formelle. Dans de nombreux pays, et en France autrefois, on commence par aborder des sujets conviviaux (loisirs, sport) avant d'en venir au fait. C'est une façon de renforcer le lien personnel, pour mieux le distinguer de la relation professionnelle. Il faut donc passer par là, brièvement.

Le dialogue ensuite doit rester très proche du terrain et des aspects pratiques. Il faut simplifier les choses. Il faut accepter d'écouter les opérateurs sur leurs difficultés à mettre en application une consigne, et accepter des variantes pragmatiques si elles sont un progrès suffisant. À l'inverse, le « blabla » théorique ou l'imposition de son point de vue tue la relation d'échange. Le dialogue

passe souvent par l'explication des impératifs légaux, des avantages pour la santé, et la démonstration de leur intérêt.

> Parfois, la solution suggérée par les opérateurs peut s'avérer trop chère, et il vaut mieux dire clairement que la contrainte économique ou de temps pèse forcément à un moment ou un autre, et qu'un effort d'attention est peut-être la seule solution en attendant que l'investissement soit possible ou réalisé.

Il est trop facile d'esquiver l'exercice de son autorité pour proposer une solution technique, coûteuse et pas nécessairement efficace ; engager les gens à respecter une règle suppose d'exercer cette autorité dans la durée. Un ingénieur sécurité doit d'abord dialoguer avec les opérateurs, puis faire participer le responsable pour mieux comprendre les problèmes et arriver à affiner ensemble une solution acceptable par tous. Dans le même sens, certains se font parfois accompagner dans leur visite par un membre de la hiérarchie, cela renforce leur autorité et implique le responsable présent.

Il faut être visible. Un ingénieur sécurité me dit mettre un brassard de pompier – et pas de policier ! – pour passer un message clair sur ses objectifs ! C'est amusant, mais cela peut laisser croire que la sécurité est l'affaire du spécialiste et non de tous.

> L'idéal est d'agir. La vitesse d'exécution, les signes d'un progrès proche sont fortement mobilisateurs. Les essais de nouvelles solutions, les tests pilotes sont des signes annonciateurs d'avancement et sont toujours bien vus. À l'inverse, faire des promesses qu'on ne pourra pas tenir fait perdre la crédibilité de celui qui les fait.

La crédibilité et la fiabilité se créent et s'entretiennent. Une difficulté tient souvent à la répétition de règles officielles qui ne sont pas totalement soutenues par tous les hiérarchiques.

> Par exemple, dans beaucoup d'entreprises, la répétition constante du port des EPI use les ingénieurs sécurité si la hiérarchie ne s'en préoccupe pas également. Les excuses et cas particuliers sont constants. Certains, les femmes plus particulièrement semble-t-il, font des problèmes avec les chaussures, d'autres obtiennent des dérogations de complaisance, mais ailleurs ce sont les gants ou les lunettes qui sont trop sporadiquement portés.

De vraies stratégies obligeant certains responsables à prendre des positions claires sont alors indispensables pour que l'autorité du préventeur soit reconnue sur le terrain.

6.2 Le dialogue avec l'encadrement

Comme nous le voyons, les positions des opérateurs sont fortement influencées par l'encadrement. Tout comme celui-ci à son tour est influencé par la direction. Les agents de maîtrise sont de toute manière l'interlocuteur naturel, puisqu'en bonne logique ils sont les vrais responsables de la sécurité sur le terrain, l'ingénieur sécurité n'ayant qu'un rôle fonctionnel.

Comment être efficace dans la relation avec les agents de maîtrise et autres responsables d'atelier ? Il y a trois grands axes à prendre en compte : d'une part la responsabilisation et l'implication, d'autre part le dialogue et l'aide, et enfin le suivi.

- **La responsabilisation et l'implication**

Il est toujours utile de rappeler les responsabilités pénales de l'individu, mais aussi civiles qui génèrent des coûts considérables pour les entreprises. Une bonne connaissance des règlements est toujours très utile.

Mais la responsabilisation passe aussi par une manière de ne pas faire porter les responsabilités du chef d'atelier sur les épaules de l'ingénieur sécurité. Certains ingénieurs sécurité soulignent que c'est le plan d'action « de l'atelier ». Ils précisent le but recherché, s'arrangent pour que l'encadrement propose les programmes, ils valident et ensuite font formaliser. Ils peuvent aider à trouver la solution. L'idéal étant lorsque les agents de maîtrise se font les courroies de transmission et prennent en charge d'impliquer les opérateurs.

Lorsque l'entreprise a assigné des objectifs sécurité personnalisés et chiffrés, cela est évidemment plus facile. Mais ce ne peut être une responsabilisation désengageant totalement l'ingénieur sécurité. Un ingénieur me disait partager avec les superviseurs la responsabilité en cosignant les éventuelles procédures de fonctionnement en mode dégradé. Cela facilite la responsabilisation de l'encadrement et augmente la réactivité.

- **Le dialogue et l'aide**

Une entreprise est un chantier permanent. Il y a toujours quelque chose à faire pour progresser. Il ne faut pas s'étonner qu'il y ait des lacunes, il faut plutôt se mettre à la tâche pour les résoudre les unes après les autres.

Le dialogue constructif est le maître mot : les réunions de travail, les formations, les discussions autour des chiffres ou des projets sont indispensables. L'objectif est de construire en équipe. Il faut donc aider l'encadrement face aux accidents, aux évaluations de risque, aux nombreuses actions à mener.

Certains vont discuter autour des chiffres d'accidents du travail (AT) ou des informations techniques. Astucieusement, certains analysent avec la maîtrise les problèmes, d'abord dans le bureau, pour s'accorder sur l'objectif et sur l'urgence de la question, puis vont ensemble sur le terrain quand ils sont sûrs que la discussion en public sera collaborative et constructive.

L'apport d'outils, de méthodes comme le PDCA (Plan ; Do ; Check ; Act), ou simplement l'aide à la structuration d'une liste de projets avec des « quoi, quand, qui » sont des aides efficaces.

Par exemple, une entreprise demande à ses responsables d'unité autonome de production (UAP) d'avoir en permanence 3 projets matériels, 3 projets organisationnels et 3 projets comportementaux.

Les contraintes ne peuvent être oubliées. L'ingénieur sécurité veut que l'on écoute les contraintes réglementaires qu'il transmet, il doit écouter les contraintes pratiques des responsables de production ; et celles-ci sont nombreuses. La recherche de solutions en commun suppose de trouver des compromis. Combien de machines en France ne sont pas conformes aux décrets 93-40 ? Au risque de choquer, il faut dire que toutes les entreprises n'ont pas les moyens financiers de s'y conformer. Les compromis transitoires sont inévitables. Cela se travaille en groupe car des progrès sont possibles même s'ils ne mettent pas totalement en conformité avec la loi.

Il faut savoir recommander à une entreprise de déterminer quels sont les gestes dangereux les plus critiques afin de n'interdire vraiment que ceux-là, faute de pouvoir les interdire tous. C'est le rôle de l'ingénieur sécurité que d'aider à trouver des progrès dans un contexte déterminé. C'est l'acceptation des contraintes mutuelles qui crée l'équipe et la confiance, et donc le progrès. Là aussi c'est de l'écoute.

Les obstacles à une bonne efficacité avec les chefs d'atelier sont nombreux. Il ne faut pas leur apporter des contraintes supplémentaires, évitons les erreurs humaines comme de jouer l'expert, de lancer des « yaka-focon », ou simplement d'avoir des oppositions en public, devant les opérateurs en particulier. Celles-ci n'opposent que des passions et des orgueils au lieu d'opposer des arguments rationnels.

- **Le suivi**

Travailler ensemble à trouver des solutions et se mettre d'accord sur les tâches de chacun est parfait si chacun s'exécute. C'est pourquoi il ne faut pas laisser les agents de maîtrise avec un plan d'action sans les suivre. L'aide n'est complète que si on l'accompagne d'un suivi encourageant.

Des relances systématiques, bien sûr, mais aussi des fiches de suivi facilitent le travail de chacun. Un ingénieur envoie systématiquement un mail après la discussion pour résumer les décisions. Il y joint une liste remise à jour des projets en cours. Si un projet n'avance pas, sans doute faut-il réanalyser le projet pour déterminer si un obstacle non dit n'est pas en cause, et c'est généralement le cas.

6.3 Le recueil d'informations

Le recueil d'informations se fait auprès des opérateurs en premier lieu. Nous l'avons souligné : être poli, saluer les gens, écouter les personnes motivées, étudier en groupe les situations non prévues, faire l'innocent pour se faire expliquer sans commencer par un reproche, sont autant de solutions humaines.

Mais quelqu'un souligne que le fait d'être réactif et rapide est la meilleure incitation à vous donner des informations. Beaucoup ont dit recevoir des informations précieuses de la part de l'infirmière, tandis que d'autres commencent par interroger le CHSCT. Les moyens écrits existent mais semblent peu nombreux : il s'agit soit des fiches en libre-service pour remonter des incidents, soit d'un cahier ouvert près des machines à café, soit des accès à une messagerie, soit enfin, summum technologique mais pas forcément efficace, des accès libres à une base de donnée à compléter.

6.4 Rectifier les situations

Face à un dysfonctionnement ou à une situation non satisfaisante, l'ingénieur sécurité doit obtenir une rectification. L'idéal est d'obtenir que les opérateurs responsables expriment eux-mêmes le problème et proposent une solution.

Pour rectifier les situations de dysfonctionnement, beaucoup de responsables de service HSE impliquent la hiérarchie ; plusieurs vont d'abord chercher la maîtrise et interpellent la personne en cause. Certains font une note au chef de service, d'autres au contraire disent éviter de faire des mails. Certains se font

accompagner par des membres du CHSCT, ou organisent des réunions rapidement avec eux.

La sécurité est pour beaucoup une affaire de communication, et rectifier un dysfonctionnement est une occasion d'en faire, alors autant que cela soit visible de beaucoup.

Un ingénieur sécurité me dit arrêter sans scrupule les machines, cela ne passe pas inaperçu et constitue donc un vrai acte de communication dont les gens se souviennent.

Il est certain que la visibilité des actions de l'ingénieur sécurité est un plus, elle permet de rappeler une consigne à plusieurs personnes en une seule fois, plutôt que de répéter sans cesse les mêmes remarques individuellement ; le message est plus fort.

Un responsable de service HSE me dit régler lui-même immédiatement les problèmes qui peuvent l'être en 15 minutes, cela accroît la confiance et montre la considération qu'il a pour la personne et le problème évoqué.

6.5 Les inspections

Les inspections courantes sont parfois faites avec le chef de département, en dressant une liste des écarts afin que celui-ci propose rapidement des actions et des délais.

Un préventeur prend sans cesse des photos qu'il affiche sur un tableau. Un autre confie au veilleur de nuit de relever quelques points cruciaux.

Si les inspections sont plus formelles, il faut en expliquer le but, en insistant sur l'intérêt de chacun, en soulignant l'exigence de résultats.

Un ingénieur a créé des référentiels courts et faciles. Deux autres m'ont dit organiser des audits croisés entre services pour profiter d'un œil neuf. Certains ont formé 10 % des effectifs à l'audit et ont planifié des audits tout au long de l'année. Les synthèses sont ensuite diffusées à l'ensemble de l'usine, ce qui responsabilise la hiérarchie.

6.6 Les analyses d'accidents

Quasiment tous les préventeurs font les analyses d'accident avec plusieurs personnes : le responsable hiérarchique direct, un cadre, un membre du

CHSCT de la zone, l'infirmière, et surtout l'accidenté lui-même. L'arbre des causes ou des méthodes plus conviviales et faciles est utilisé.

6.7 Comment gagner du temps ?

Gagner du temps, ce n'est pas aller plus vite. Plusieurs animateurs sécurité ont souligné que l'essentiel pour gagner du temps était d'avoir un bon contact dans l'atelier. Il faut dire que s'il arrive de voir des ingénieurs HSE moins efficaces, c'est souvent moins par manque de compétence que pour des difficultés relationnelles. Il faut être accepté par le personnel, collaborer, mais aussi choisir les bons interlocuteurs, tenir compte de la personne à qui l'on s'adresse, s'adapter à chaque interlocuteur, être psychologue pour mieux convaincre.

Un autre gain de temps réside dans le travail que l'on laisse faire par ceux à qui il appartient, en évitant ainsi de s'en rajouter. La responsabilisation, l'implication des partenaires est le meilleur moyen de gagner du temps. La délégation peut se faire auprès des agents de maîtrise, des membres du CHSCT ou de l'infirmière.

Un ingénieur prend soin, avant d'aller dans les ateliers, d'avoir les réponses aux questions posées antérieurement, de manière à apporter des réponses à ceux qui en ont posé.

Un autre veille à avoir un dossier de fiches complet. Il règle ainsi sa part du travail et remet la maîtrise en face de ses responsabilités.

Une personne me dit se fixer des programmes d'un mois avec une tâche fixe importante chaque jour, et y consacrer le temps nécessaire. Ça lui évite de toujours faire passer d'abord l'urgent et les réunions, et de finir le mois en se disant que rien d'essentiel n'a progressé parce que seules les urgences ont été traitées. Les sujets quotidiens peuvent être les déclarations d'emballages, la rencontre de l'infirmière, les solvants, etc.

Certains soulignent que le meilleur moyen de gagner du temps, c'est de ne pas en perdre, en évitant par exemple les discussions de couloir – mais elles ont leur utilité –, ou en évitant les petits problèmes de confort quand il y en a tant d'autres qui relèvent de la vraie sécurité.

J’aime, je n’aime pas

Les ingénieurs sécurité aiment en général le relationnel. Former ou sensibiliser les gens, conseiller, comprendre les difficultés des gens, faire adhérer, gagner la confiance, se faire respecter sont clairement des sources de satisfactions. Mais il y en a aussi qui aiment étudier et organiser : créer un système de management de la sécurité (SMS), étudier la réglementation, analyser un dossier avec méthode.

À l’inverse, les frustrations peuvent venir de l’humain, le plus dur étant en particulier de sanctionner, de réprimander, d’affronter les récidives, de « fliquer », de répéter sans cesse. Pour certains, le manque de motivation de la direction, et donc de l’encadrement, rend la tâche plus difficile : user de diplomatie et de patience face à la mauvaise foi, discuter avec les « irréductibles anti-sécu », affronter des situations dégradées par la hiérarchie, rentrer dans des polémiques politiques, ou traiter un dossier en urgence pour faire plaisir à quelqu’un.

Un autre aspect peu apprécié des animateurs sécurité est la « paperasse » : monter des tableaux de chiffres, faire son reporting incessant, mettre à jour des procédures ou des consignes, préparer des réponses aux autorités administratives (DRIRE, par exemple). Cela ne donne pas toujours le sentiment d’avancer et en frustre plus d’un.

Un des principes de la gestion du temps est que l’on passe toujours trop de temps à ce que l’on aime faire et qu’on en manque pour ce que l’on n’aime pas faire mais qui est absolument nécessaire.

Conclusion

À travers l’analyse de la pratique terrain, nous observons que, outre la compétence professionnelle, la mission de l’ingénieur sécurité est liée à la qualité des relations humaines qu’il entretient, et notamment à sa capacité d’écoute et de réaction.

Son action sur le terrain passe par la responsabilisation des acteurs, par l’aide qu’il leur fournit et par le suivi constant qu’il assure.

À lui de trouver les mots justes pour motiver. Il lui appartient de soigner les relations personnelles pour pouvoir être efficace dans ses relations professionnelles, sans mélanger les deux.

Il évite ainsi de s’enfermer seul dans ses dossiers, obtient l’implication des autres acteurs, partage ses problèmes et au bout du compte obtient de meilleurs résultats.

7

Faire porter les EPI

Dans certaines entreprises, le port des équipements de protection individuelle (EPI) est une évidence que personne ne songerait à contester. Elles sont rares. Plus généralement, ils sont insuffisamment portés, ou seulement une partie de ceux qui sont requis.

Les freins sont nombreux, et pour ne citer que quelques-unes des litanies habituelles : « Les chaussures me font mal et elles ne sont pas belles, j'ai trop chaud avec les vêtements, les lunettes sont floues, j'ai du mal à respirer avec le masque, les gants diminuent ma sensibilité au toucher, les visiteurs ne portent pas les EPI, les gens des bureaux ne les portent pas non plus, les EPI ne sont pas appropriés aux risques… » Et en conclusion : « Venez avec nous sur le terrain et essayez de faire le travail avec les EPI ». Parfois, avec les « anciens » : « Ça fait 30 ans que je travaille comme ça », comme si rien ne pouvait leur arriver.

Tout le monde a entendu ces arguments. Comme si les conséquences possibles étaient inconnues.

Il semblerait que ces réactions soient d'ordre culturel en Europe, les pays qui connaissent l'industrie depuis deux siècles n'accepteraient pas les EPI aussi facilement qu'ailleurs. La tradition de résistance aux injonctions des patrons

serait plus forte. Force est de constater que les multinationales confirment que les EPI sont mieux acceptés en Amérique ou en Asie.

Les EPI ne semblent acceptés que si le risque d'accident est très fort et constant : aucun opérateur de four n'opère sans gants, aucun soudeur à l'arc n'opère sans masque visuel.

Les EPI ont une valeur symbolique forte. Ils ne sont pas la panacée, mais ils sont la contribution de l'opérateur aux efforts de l'entreprise, qui investit beaucoup par ailleurs en machines et en protections. Ils sont le symbole de l'acceptation de la discipline, et c'est ainsi que cela est perçu par des opérateurs qui peuvent résister pour marquer leur indépendance, ou par les patrons qui sentent bien que c'est un moyen de faire rentrer les gens dans le rang.

Comme le soulignent les autorités publiques, les EPI ne doivent intervenir qu'après la mise en place des protections collectives, beaucoup plus efficaces. Les EPI protègent d'accidents graves mais non mortels : écrasement du pied, atteintes à la main, à la vue, à l'ouïe, etc. Ce n'est pas négligeable et ils sont irremplaçables dans bien des cas.

Voyons comment faire évoluer la culture d'entreprise. D'abord quelles sont les actions souhaitables de la direction, de l'encadrement ou envers les opérateurs. Puis nous mentionnerons séparément les arguments couramment utilisés, pour les EPI en général ou pour chaque type en particulier.

7.1 Les actions de la direction

Aucune stratégie sécurité ne fonctionne sans une forte implication de la direction. La visibilité de sa volonté est primordiale. Cette remarque est moins anodine qu'il n'y parait : de nombreux directeurs, ne faisant que traverser les ateliers, considèrent que les chaussures de sécurité n'ont aucune pertinence pour eux-mêmes. C'est une grave erreur de communication.

La direction doit s'astreindre à porter les protections individuelles dès qu'elle entre dans les ateliers, et si les chaussures sont voyantes (pas noires), c'est mieux encore. Mais les lunettes et les bouchons d'oreille sont utiles aussi, ils sont visibles et sont d'autant plus remarqués que chacun sait que le directeur ne se mettra pas sur les machines en costume ! Cette règle s'applique aussi aux visiteurs qui l'accompagnent, il est donc souhaitable d'avoir un placard à EPI pour eux à l'entrée de l'usine.

> Le directeur exemplaire peut alors se permettre de faire de fermes remarques aux opérateurs contrevenants, mais aussi d'adresser des félicitations à ceux qui portent un EPI encore peu établi ou non obligatoire dans l'entreprise.

La visibilité du directeur passe aussi par sa participation aux réunions HSE, aux audits, ou par son langage impliqué et volontaire lorsqu'il est question de sécurité. Certaines entreprises augmentent cette communication en recevant tous les accidentés à leur retour d'arrêt de travail. L'entretien n'est pas un entretien de reproche, sauf pour les fautes caractérisées comme l'absence de port d'un EPI, mais montre l'intérêt du directeur pour la santé de son personnel et pour la mise en place de solutions adaptées. Ce genre de convocation de l'accidenté est toujours largement commenté dans les ateliers et a donc une portée démultipliée. Une autre façon, similaire, consiste à convoquer systématiquement les contrevenants à une règle, et à la deuxième visite à appliquer des sanctions.

Une entreprise mentionne le fait que le directeur soit allé devant les opérateurs réunis pour leur expliquer les règles et sa fermeté sur le sujet. L'idée de le faire avec la force d'un engagement public, plutôt que par une note circulée, semble être plus à la mesure de l'objectif et de la solennité nécessaires.

L'appui juridique n'est pas inutile. La direction peut utiliser une phrase prononcée par un inspecteur du travail dans une entreprise : « L'employeur est fautif s'il ne sanctionne pas le non-port des EPI. »

> En termes de droit pénal, l'employeur, le cadre ou l'agent de maîtrise a une obligation de résultat qui repose sur leur « devoir d'autorité » : s'ils sont informés d'un écart, il ne suffit pas qu'ils aient demandé à ce que l'écart soit rectifié, il faut qu'ils aient obtenu la mise en conformité. En disant qu'ils demandent sans cesse de porter les EPI sans l'obtenir, ils aggravent en fait leur responsabilité, puisque leur tolérance de cet état de fait devient une « faute délibérée » en cas d'accident.

7.2 Les actions de l'encadrement

L'exigence d'exemplarité s'applique également à la maîtrise, qui est constamment sur le terrain, et certaines entreprises ont raison de privilégier les sanctions à son égard en cas de manquement à l'exemplarité. Certaines sanctionnent la maîtrise, même si ce sont les opérateurs qui en dépendent qui sont en faute. Elle est effectivement en faute lorsqu'elle est négligente ou qu'elle

fait semblant de ne pas voir pour éviter l'affrontement. Elle n'assume pas son rôle de management. Le management c'est de savoir amener des gens réticents à faire ce que l'entreprise ou le manager souhaite, sans provoquer une réaction.

> Une bonne idée, pour susciter l'exemplarité : confier la réalisation d'audits aux chefs d'équipe justement, afin de leur faire mesurer l'ampleur du problème et les impliquer dans la solution. Une entreprise demande à la maîtrise de vérifier les EPI en début de poste, avec le sourire, afin d'éviter qu'un opérateur ne commence son travail sans. Les réunions « 5 minutes » en début de poste sont une excellente occasion, d'autant qu'il est important que la sécurité y soit évoquée.
> L'action doit être systématique et ne tolérer aucune exception. Le message doit être non négociable, par exemple :
> « Pas de chaussures = pas d'entrée dans l'atelier »

Comme nous venons de le voir, il y a un « devoir d'autorité » qui exige d'intervenir sans laxisme. Le moindre relâchement est considéré comme une faiblesse, le signe d'un abandon ou le signe d'une moindre priorité. Il faut donc répéter, répéter, répéter. La fermeté pour l'obtention du résultat est obligatoire, car accepter de négocier, laisser les gens chercher la faille, sont des pièges pour tester et casser l'autorité. L'intervention pour obtenir une rectification de l'écart doit donc être systématique.

Nous verrons ci-après les explications à donner, la méthode de l'intervention, mais la problématique qui surgit rapidement est la question de la progressivité des sanctions. L'espoir de l'autodiscipline est illusoire et perdu d'avance.

La progressivité est naturelle et de bon sens, mais elle est aussi inscrite dans le Code du travail. Après l'écoute attentive des objections de l'opérateur, la plupart des entreprises demandent :

– d'abord une simple remarque expliquée ;
– puis une remarque ferme ;
– puis un entretien en tête à tête dans un bureau, éventuellement en cosignant un papier gardant trace écrite de l'entretien ;
– puis une convocation chez le responsable du personnel suivie d'un avertissement.

En dernier ressort – mais si cette progressivité a bien été suivie il est rare d'en arriver là –, il est possible de prononcer un licenciement pour faute grave. Cette progression peut varier d'une entreprise à l'autre : celles qui ont atteint un port des EPI bien établi peuvent en arriver plus vite à la sanction ; à

l'inverse, d'autres pensent que les individus sont tous particuliers, que plusieurs griefs peuvent s'accumuler sur un opérateur, en conséquence ils préfèrent agir au cas par cas. D'une façon générale, chaque site de production est un cas particulier qui exige des mesures adaptées à sa culture et à l'avancement de sa rigueur.

Concernant les sanctions, une entreprise pourra envoyer une lettre d'avertissement aux opérateurs accidentés qui ne portaient pas d'EPI. Une autre pourra aussi évoquer une réduction des droits à indemnisation en cas de faute de l'opérateur, ce qui est vrai au niveau des indemnisations au Civil.

Nous voudrions rappeler ici que ces politiques répressives doivent être aussi limitées que possible. L'implication ferme du directeur doit éviter à la maîtrise d'en arriver à des sanctions, car la seule évocation de son engagement public doit suffire à obtenir l'adhésion. Les sanctions doivent se concentrer sur les fortes têtes. En arriver à sanctionner doit être considéré comme un échec du management.

Les sanctions rompent la confiance, et rendent difficile la collaboration indispensable entre opérateurs et encadrement ou préventeur, pour remonter les « presqu'accidents » ou étudier des améliorations techniques. Certaines entreprises s'efforcent de ne jamais aller au-delà de la sensibilisation et du dialogue, quitte à être insistants.

7.3 Les actions directes auprès des opérateurs

Passons aux opérateurs. Inutile de poursuivre votre action et la lecture de ce qui suit si la direction et l'encadrement n'ont pas accepté d'être exemplaires.

Auprès des opérateurs, il faudra utiliser de nombreux arguments généraux sur les EPI ou spécifiques à chacun d'entre eux. Nous les évoquerons en détail un peu plus loin ; dans un premier temps, rappelons quelques règles de communication préalables à toute action.

Il n'est pas nécessaire d'être grand clerc pour savoir qu'une attitude directive, imposée sans explication est vouée à l'échec. Les initiatives d'un grand chef qui n'impliquerait pas les partenaires sociaux, le CHSCT principalement, pourraient se heurter à des mouvements d'humeur de ce dernier, extrêmement nuisibles au succès de l'opération. L'action passe par la sensibilisation et le dialogue, mais en synthèse le maître mot est : « implication ».

En premier lieu, impliquer le médecin du travail qui peut, dans de nombreux cas, prendre le rôle de prescripteur. Son autorité morale, son indépendance reconnue et sa légitimité permettent d'engager le sujet, qu'il s'agisse de la

mise en place d'un nouvel EPI ou du renforcement de la politique d'obligation. De la même façon l'infirmière, plus présente dans l'entreprise, peut aussi jouer un rôle important dans ce projet.

Le CHSCT est ensuite un interlocuteur inévitable comme nous venons de le dire. Les opérateurs écoutent toujours à la fois les paroles du patron et celles des instances représentatives pour se forger leur propre opinion entre les deux. Le support du CHSCT est donc essentiel, et au moins un facilitateur considérable. Une visite du CHSCT et de quelques opérateurs dans une entreprise voisine qui a réussi à bien faire porter les EPI peut être un argument très convaincant, surtout si les risques y sont moindres que chez soi.

Il est bon pour l'encadrement et le préventeur d'aller sur le terrain pour comprendre et recueillir ostensiblement des informations qu'ils pourront utiliser. Il faut essayer de dépasser les résistances habituelles citées au tout début de notre ouvrage, pour obtenir les informations sur ce qui est accepté ou refusé dans les argumentations présentées. Il faut, sur le terrain, écouter les solutions proposées par les opérateurs.

Des dilemmes

Comment faire lorsqu'un EPI est requis pour une action brève dans la chaîne des opérations à effectuer ? Comment imposer des EPI pour des risques théoriques mais non vécus ?

Tout est affaire de cas d'espèces. Dans certaines entreprises très rigoureuses, des risques infimes sont culturellement acceptés comme requérant un EPI, ces entreprises ont déjà réglé tous les grands risques. On peut imposer une procédure pausée avec changement des EPI à chaque étape. Dans d'autres, le management est moins ferme, les EPI élémentaires sont irrégulièrement portés. Le choix des EPI devra en tenir compte, ceux-ci devront être plus polyvalents, moins pointus, mais aussi moins efficaces. On acceptera, par exemple, que le bout d'un doigt de gant soit coupé. Il vaut parfois mieux un EPI imparfait que rien du tout. Tout est relatif, aussi l'action brève peut être très dangereuse et requérir un changement. Dans ce cas, le changement est fait spontanément par l'opérateur. Le problème à résoudre se situe alors dans le risque de distraction exceptionnelle qui créera l'accident quasi automatique.

Comment faire si les autres risques sont trop importants ?

Parfois, il subsiste tant de risques majeurs liés aux équipements que l'imposition de certains EPI paraît dérisoire : comment imposer une protection contre les coupures si on risque sans cesse de se faire écraser ? La direction n'a rien à gagner dans des batailles perdues d'avance. L'entreprise a intérêt à régler d'abord certains problèmes techniques et le faire savoir, avant d'imposer des choses aux opérateurs. Ce sera du donnant-donnant.

Faut-il imposer les EPI au poste ou dans la totalité de l'atelier ?

Le non-port d'EPI dans les allées crée des oublis une fois arrivé au poste, mais une imposition dans les allées peut créer des réticences générales. Les chaussures ont leur sens et leur logique dans la totalité de l'atelier. Les gants ou les lunettes peuvent être portés pendant le travail et être dans la poche dans les allées, mais cela peut être différent dans certaines usines, notamment pour les lunettes. Les bouchons d'oreille sont requis partout car le bruit se répand partout. La distinction sert souvent d'alibi à la direction pour expliquer pourquoi elle ne porte pas d'EPI. Les sociétés où j'ai pu voir un port d'EPI à 100 % imposent les EPI pour tout le monde à partir d'une ligne claire et matérialisée qui sépare les bureaux des ateliers.

Le vol d'EPI

Il faut accepter qu'il en disparaisse beaucoup, c'est inévitable. Certains considèrent que c'est un défouloir des frustrations de la vie en entreprise. D'autres assimilent cela à la fauche des savons, shampoings et autres gadgets dans les hôtels : une fois ramenés chez soi ils sont inutiles, mais on a « pris » son petit cadeau. Les hôtels considèrent que cet « auto-cadeau » ou « auto-compensation » répond à des frustrations et réduit les dégradations dans les chambres. Pour les entreprises, c'est peut-être la même chose. Certaines ont décidé de commencer par offrir un jeu complet aux salariés qui le souhaitent en leur disant que la sécurité c'est partout, dans l'entreprise en travaillant ou chez soi en bricolant, et donc elles préfèrent équiper leurs collaborateurs immédiatement. Cela peut paraître généreux, mais cela revient finalement au même : tout le monde à des EPI de l'entreprise chez lui.

7.4 Une étude préalable sur les EPI

Après avoir agi auprès des opérateurs, nous pourrons organiser une opération « choix » des EPI. C'est aujourd'hui un grand classique : il est possible de l'organiser seul ou avec l'aide des fournisseurs à qui l'on va demander de fournir plusieurs séries de modèles dans toutes les tailles courantes (chaussures du 38 au 44, etc.). Il est recommandé d'avoir effectué une présélection, dans la cible technique et budgétaire, avec l'objectif au final de retenir deux ou trois modèles pour les hommes, et autant pour les femmes. Le choix peut être fait par un groupe d'opérateurs sérieux, leaders d'opinion de préférence, et/ou de tous ceux qui souhaiteront venir participer au choix. L'évaluation sera faite sur la base d'une liste de critères prédéfinis qui seront cotés. Les résultats, avec les avantages et inconvénients de chaque matériel proposé, feront l'objet d'un document qui sera affiché et connu de tous. Cette opération de choix pourra être renouvelée régulièrement pour introduire des nouveautés, mettre à niveau le matériel ou remettre en cause des choix antérieurs.

De nombreuses entreprises font le choix de la très bonne qualité, renouvellent fréquemment les EPI, insistent sur la propreté de ceux-ci. Tout est relatif, c'est une question de moyens, sachant toutefois qu'en dessous d'un certain niveau, l'inconfort va devenir un obstacle.

Il faut savoir vendre les EPI à son patron : prouver qu'un EPI de bonne qualité durera plus longtemps, sera plus respecté, fatiguera moins, etc. Cela mérite de réaliser une présentation argumentée (type PowerPoint).

Une fois le choix arrêté, le matériel doit être disponible en bonnes quantités.

Une entreprise recommande fortement de concentrer les achats chez un seul fournisseur. Cela réduit les coûts de gestion (achats, commandes, gestion des factures, prix, etc.) et augmente la qualité du service qu'on peut en attendre : leur demander d'éditer un catalogue personnalisé en couleur des EPI proposés en interne, des livraisons garanties sous 48 heures (pour équiper un intérimaire, par exemple), ces services sont importants et ne compteront pas dans le prix de vente. Ils valent largement des prix plus élevés sur l'un ou l'autre modèle. Il faut se méfier des acheteurs qui oublient les coûts de gestion de leur propre intervention.

C'est après ce choix que le directeur pourra intervenir publiquement, comme nous l'avons dit. Il semble bon de définir une période de lancement de quelques mois afin d'obtenir la rectification des cas particuliers imprévus et inévitables. Cette période de lancement peut aussi s'appliquer à une entreprise qui aurait déjà imposé un EPI depuis longtemps, mais avec un succès relatif, et qui souhaiterait passer à 100 % d'utilisation.

Viendra enfin la date d'application définitive et la rigueur du langage des uns et des autres. Un malheureux récalcitrant, sanctionné, aura le douloureux rôle de servir d'exemple dans la communication de la direction.

Une entreprise a fait signer à chacun un contrat par lequel il s'engageait à utiliser tous les moyens de protection à sa disposition et indiquant la sanction en cas de contravention. Cela suppose que l'organisation de l'entreprise soit impeccable, car les résistances prendront appui sur n'importe quel détail imparfait pour susciter des sarcasmes.

Lors d'un changement du modèle d'EPI, il faut en profiter pour augmenter le taux de port, mais des résistances au changement peuvent se manifester. Le mieux sera de faire en sorte que la demande vienne des opérateurs eux-mêmes. Une bonne idée consiste à présenter le nouvel EPI comme un progrès sensible, dont le prix est plus élevé (que ce soit vrai ou non), ce qui fait que la direction ne souhaite pas le généraliser. On le proposera donc, à titre d'essai seulement, à un atelier limité. Les collaborateurs en entendront parler et souhaiteront tous

l'avoir, ce que vous finirez par leur accorder, « sous la pression générale ». Ainsi, l'acceptation sera plus large : vous aurez créé le désir. Ce stratagème sans malice a été appliqué avec succès sur le port de bouchons d'oreilles moulés.

7.5 Comment implanter avec succès un nouvel EPI ?

Les méthodes pour qu'un EPI soit porté partent des trois principes suivants : essais, discussion, persévérance. L'étude des EPI et les essais ne sont que des étapes parmi d'autres. Les meilleures entreprises ont décliné des stratégies variables.

Nous avons synthétisé les meilleures pratiques pour vous proposer une démarche méthodique :

1. Réaction à un événement accidentel lorsque l'occasion se présente.
2. Analyse avec le personnel du problème et des accidents qui auraient pu être évités en portant l'EPI correspondant, évoquer des dommages encore plus graves qui auraient pu arriver. Rappel des obligations et responsabilités de l'employeur et de l'employé. Discussion, réponse à toutes les questions. Implication du CHSCT.
3. Synthèse des remarques reçues.
4. Recherche d'EPI correspondants aux besoins exprimés.
5. Tests avec un groupe de travail, commentaires et réduction des choix.
6. Proposition à un groupe large pour avis (feuilles d'avis : sécurité, confort, durée, etc. ; mais il y a généralement peu de retours).
7. Décision de la direction.
8. Validation avec le CHSCT.
9. Communication sur la décision avec les explications et justifications du choix.
10. Commande des EPI.
11. Mise à disposition.
12. Organisation de formations pour les EPI particuliers (masques, harnais, etc.).
13. Enregistrement sur la fiche de poste.
14. Fixation d'une date de mise en œuvre, par exemple à J+30, et beaucoup communiquer.

15. Ne parler que de ce sujet autour du jour J.
16. Audits réguliers du port par l'encadrement (responsabilisé sur le sujet), notamment les jours J et suivants.
17. Aller au-devant des personnes réticentes, les convoquer individuellement et discuter avec elles jusqu'à persuasion. Traiter les problèmes éventuels avec efficacité, rapidement.
18. Faire traiter les cas particuliers par le médecin du travail et, si besoin, faire des produits sur mesure ou adaptés.

Un certain nombre de principes ou de bonnes idées, dont plusieurs ont été cités précédemment, étayent les bonnes pratiques par la suite :

– Le port des EPI doit être inscrit au règlement intérieur, et les modèles obligatoires doivent figurer sur les fiches de poste.
– La direction doit montrer l'exemple en portant les EPI dans les ateliers et en faisant des remarques à ceux qui n'en portent pas.
– Afficher les remarques positives ou les félicitations de visiteurs extérieurs ou d'auditeurs.
– L'infirmière et/ou le médecin du travail expliquent et forment le personnel.
– Utiliser éventuellement des spécialistes extérieurs (chirurgiens de la main, spécialistes) pour expliquer et montrer des photos.
– Communiquer de façon visuelle : vitrine avec les EPI exposés et indication de leur usage. Photos de personnes en situation avec leurs EPI corrects.
– Faire de la publicité comme on en fait dans les médias grand public : les points positifs, les avantages, un slogan.
– Il est recommandé de ne pas mettre en place tous les EPI en même temps. Il vaut mieux ne pas s'engager sur un EPI tant que le précédent n'est pas accepté, et chaque mise en place d'EPI peut prendre plusieurs mois si l'on suit le processus (recommandé) que nous venons de décrire.

Une bonne action de communication

« Pour tous les EPI, nous faisons des campagnes d'information, que nous affichons et commentons dans chaque atelier de l'usine. Nous rappelons lors de cette réunion : les objectifs sécurité, les résultats sécurité, les derniers accidents, la proportion d'accidents aux mains, aux yeux, les chutes de hauteur, etc. Ces rappels plantent le décor et attirent l'attention.

« La deuxième partie de la réunion permet de discuter des risques pour chaque partie du corps, le plus souvent avec des images chocs : mains coupées, tympan perforé, œil arraché.

« Puis l'étape la plus importante : rappeler les responsabilités de l'employeur et de l'employé. L'employeur a l'obligation de faire porter les EPI, et l'employé a l'obligation de les porter, en rappelant que si un accident arrive, bien sûr la personne sera soignée, mais qu'en cas de non-respect du port des EPI obligatoires, sa responsabilité pourra être engagée.

« Ensuite la discussion est lancée, surtout pour répondre à toutes les questions. Il faut aussi préciser que pour chaque cas ou besoin spécifique, des EPI sur mesure peuvent être fournis et que, dans ce cas, pour éviter les dérives, la médecine du travail devra valider le besoin.

« Par la suite, un challenge interéquipes peut être un stimulant intéressant. Ce peut être un cadeau à l'équipe qui trouvera le meilleur slogan en faveur d'un EPI déterminé, ou à l'équipe qui aura la meilleure note à l'audit « Port de tous les EPI », la fiche de poste affichée constituant la référence. »

Conclusion

Comme pour toutes les mesures de sécurité, la légitimité de l'entreprise est totale lorsqu'elle exige le port des EPI. D'un point de vue pénal, c'est une mesure préventive : la rigueur dans ce domaine est aisément observable par un juge qui enquêterait dans l'entreprise pour un accident grave, et cela plaidera en faveur du responsable.

C'est aussi une bonne politique marketing : je me souviens d'une entreprise qui était fréquemment visitée par des clients ou des inspecteurs qualité mais qui ne leur imposait pas d'EPI, pas plus qu'aux opérateurs, qui n'en portaient pas systématiquement. L'incohérence était flagrante. Comment expliquer que l'on est rigoureux en qualité si on ne l'est pas en sécurité ? D'autant que ces visiteurs voyaient la différence entre cette entreprise et d'autres qu'ils visitaient, beaucoup plus strictes et cohérentes.

Les actions sur les EPI passent par la communication : exemplarité, explication, implication. Il faut insister, ne pas céder et être systématique. Comme le dit un ingénieur HSE : « L'important, c'est d'entreprendre le sujet avec courage et avec la certitude que l'on va réussir : les obstacles disparaissent alors d'eux-mêmes. Surtout ne pas penser que l'on va échouer. »

Si vous décidez de renforcer votre action suite à la lecture de ce texte, commencez par faire un audit quantitatif simple : vous mesurerez ainsi vos progrès et pourrez communiquer dessus, beaucoup d'entreprises en font régulièrement.

8

Comment argumenter sur les EPI ?

Les arguments en faveur des EPI peuvent être rationnels ou émotionnels. Entreront dans le cadre des arguments « rationnels » : l'obligation réglementaire, l'économie, le nombre d'accidents survenus, l'efficacité de la protection, les études des groupes de travail internes. Les arguments émotionnels seront plutôt : la dramatisation, en évoquant des images épouvantables, le confort, la tranquillité, la qualité des EPI modernes.

Dans la présentation des arguments que nous faisons ci-après, nous traiterons d'abord des arguments généraux en faveur des EPI, puis pour chaque EPI des arguments spécifiques que nous avons organisés par nature :

– nous présentons d'abord le dialogue de sensibilisation de base puis les arguments « négatifs » : la dramatisation ;
– nous mentionnons ensuite les arguments « positifs » : avantages personnels, valorisation du porteur, économie, obligation légale, qualité technique, etc.

8.1 L’art et la manière

Quels qu’ils soient, les arguments que nous allons voir utiliser ne valent que par la manière de les présenter. Ils sont mieux acceptés s’ils valorisent le porteur : son professionnalisme et son sens des responsabilités. Cela peut se faire en utilisant des comparaisons sportives comme le foot, le rugby, le ski, le cyclisme. Ce dernier est intéressant : il y a 20 ans, sur le Tour de France, personne ne portait de casque, et peu portaient des gants et des lunettes ; aujourd’hui, tous en portent.

L’art du dialogue est crucial, et mieux vaut anticiper les objections que l’on ne manquera pas de recevoir : « Bien sûr, ça ne résout pas tout, mais… », « Je sais que ce n’est pas toujours très confortable, et que ça peut gêner dans tel ou tel cas, néanmoins… ». Tout est affaire de pratique et d’expérience.

Les slogans que nous proposons en annexe du présent ouvrage sont précieux pour accrocher l’attention des collaborateurs, les sensibiliser sur leur propre protection et associer des « refrains » à des situations à risque.

8.2 Les arguments généraux

- **Dramatisation**

Une entreprise mentionne sur les fiches de poste les accidents passés.

- **Avantages**

Des statistiques montrant la réduction d’accidents aux pieds ou aux mains peuvent aussi être convaincantes si l’entreprise est assez grande pour que les chiffres évoqués soient parlants.

Si le risque est minimisé par les opérateurs, il est possible de leur proposer l’exemple de ceinture de sécurité : « Combien de fois la ceinture vous a-elle retenu d’aller vous cogner contre le pare-brise ? » Pour la majorité des gens, jamais. « Pourtant, elle est indispensable et elle sauve des milliers de vies chaque année. Il ne vous viendrait pas à l’idée de rouler sans ceinture. Dans notre entreprise, pour les gants c’est pareil, sachez qu’il y a X personnes qui se sont blessées aux mains l’an dernier. »

- **Valorisation du porteur**

Valoriser les gens qui savent être des exemples pour les autres et pour les jeunes peut s'avérer très efficace. Mettre en avant que porter les EPI, c'est montrer son implication pour soutenir la culture HSE. C'est aussi envoyer à l'extérieur une image d'entreprise sérieuse.

- **Point de vue légal**

L'animateur HSE peut rappeler que c'est l'intégrité physique de chacun qui est en jeu, que les conséquences peuvent être durables, et qu'un accident sans port d'EPI ne change pas la responsabilité de l'entreprise.

Une entreprise annonce que les accidents dont les conséquences auraient pu être évitées par le port des EPI seront contestés auprès des Caisses, ou encore que les opérateurs recevront un avertissement.

- **Point de vue économique**

Le service HSE avertira que dans la loi française, les indemnisations légales sont faibles, sauf cas de faute inexcusable, et n'ont rien à voir avec les chiffres dont on parle parfois aux États-Unis. En revanche, certains accidents coûtent des dizaines ou des centaines de milliers d'euros à l'entreprise.

8.3 Les arguments pour les chaussures

C'est l'EPI le plus couramment porté aujourd'hui. Dans certaines entreprises, son port est totalement acquis et le non-port est inimaginable ; dans d'autres, le port est balbutiant et provoque de fortes résistances.

- **Dramatisation**

Un pied écrasé, c'est le drame de ne plus pouvoir courir, danser, conduire sa voiture, tout simplement marcher normalement. C'est être à la charge de son mari, de sa femme, de ses enfants, de ses parents, de la société.

Dans une entreprise, une chaussure a été abîmée par un Fenwick passant sur la coquille : elle a été mise en vitrine pendant quelques semaines pour argumenter sur l'efficacité.

« Imagine ce que serait ton pied si un chariot élévateur de cinq tonnes roule dessus : une crêpe ! »

« N'avez-vous pas peur qu'une charge vous écrase le pied lorsque vous traversez les ateliers ? Un pied écrasé, c'est des petits os brisés difficiles à recoller et des douleurs permanentes lors de chaque déplacement. »

- **Démonstration d'efficacité**

Lors d'un accident du travail, d'un incident, ou d'un « presqu'accident », et dans les statistiques annuelles, l'entreprise met l'accent sur le port ou non des chaussures de sécurité en démontrant l'utilité du port (moins de glissade, lésions moindres, etc.).

Une entreprise est en perpétuel mouvement dans ses processus de fabrication, de la réception à l'expédition, ses produits sont constamment véhiculés et transportés par divers moyens. Nous sommes donc en présence de masses en mouvements qui peuvent tomber et le pied sera le premier touché, voire écrasé. L'ultime protection sera la chaussure de sécurité :

« Pieds protégés, pieds assurés ».

- **Avantages personnels**

Un accident sans chaussures de sécurité, c'est souvent un séjour à l'hôpital et un arrêt de travail assez long. Avec les chaussures de sécurité cela reste un incident.

Arguments clés pour le port des chaussures de sécurité

Bien-être physique

« Tu évites de glisser et de te faire mal. »

« Faites attention où vous mettez les pieds ! Une paire de chaussures bien adaptée va vous permettre d'avancer en sécurité : bon maintien de la cheville, semelle protectrice, etc. »

« Vous vous sentirez mieux : Bien dans ses pompes, bien dans son boulot ! »

« Ce n'est pas "en plus", puisque vous portez de toute façon des chaussures. »

Intérêt économique

« Plutôt que d'acheter ou d'utiliser de vieilles chaussures inadaptées, utilisez les chaussures fournies par l'entreprise ! »

« Faire l'économie d'une bonne paire de chaussures de sécurité confortable et de qualité, est-ce un bon calcul ? »

« Tu n'uses pas tes chaussures, donc tu peux faire des économies. »

« Pendant que vous mettez vos chaussures payées par l'entreprise, vous n'usez pas les vôtres. »

« Une chaussure c'est 30 €, un pied écrasé c'est 1 000 fois plus. »

- **Valoriser le porteur**

Auprès de jeunes sportifs de l'entreprise, insister sur l'utilité de conserver ses deux pieds en parfait état afin de poursuivre l'activité sportive.

Les chaussures de sécurité, c'est comme les protège-tibias au foot : « Si t'en as pas, tu risques de dérouiller » ou « Essaye de marcher pieds nus toute une journée ! »

- **Le règlement intérieur**

Le règlement intérieur (RI) impose le port d'EPI et ne pas le respecter est une faute grave : le RI fait partie du contrat de travail.

« Obligation de porter les EPI, sinon : demi-tour ! »

Actuellement, certains jeunes employés n'attachent pas leurs lacets (look « branché ») : il faut leur faire comprendre par la formation qu'il y a des règles incontournables à respecter, et faire contrôler l'application des consignes de sécurité par l'encadrement de proximité.

Dans une entreprise, on prête une paire de chaussures pour la journée si une personne l'a oubliée chez elle ; dans une autre on renvoie la personne chez elle pour les chercher, avec une retenue sur salaire pour le temps perdu. Une autre prête des coques en plastique rouge, presque clownesques, que la personne porte pour la journée, avec l'instruction claire de ne pas recommencer. Des coques sont prêtées aux visiteurs des ateliers.

Rappelons que si un poste requiert officiellement des chaussures, on ne peut accepter qu'une personne y travaille sans : ce serait une faute délibérée.

- **Qualité des chaussures**

Elles sont de plus en plus légères et protègent de la perforation ou des chocs mécaniques. Elles sont de plus équipées aujourd'hui de semelles antifatigue.

Les fabricants proposent maintenant des modèles variés, adaptés à toutes les situations. Ne pas vouloir en porter, c'est ne pas profiter des techniques modernes et ajustées aux besoins.

Les résistances peuvent venir des femmes, qui évoquent l'aspect de la chaussure, l'absence de talon un peu haut, ou la fragilité du pied. Les sabots ne sont pas souvent une solution. Une entreprise a convaincu et impliqué dans le choix des modèles une femme appréciée de ses collègues et un peu coquette, qui est ainsi devenue prescriptrice.

- **Problème des exemptions**

Seul un avis contraire, exclusivement du médecin du travail, est à prendre en considération et entraîne un changement de modèle.

Si l'inaptitude est temporaire, l'accès à certaines zones peut être provisoirement interdit, ou bien le port de coques être requis. Si elle est définitive, certaines entreprises acceptent de payer des chaussures sur mesure ; d'autres, qui soupçonnent un acte de provocation, menacent d'inaptitude et donc de licenciement possible.

8.4 Les arguments pour les gants

Le nombre de modèles disponibles est incroyable et pourtant, dans certaines entreprises ils ne suffisent toujours pas. Chacun voudrait un modèle spécial.

Heureuses les entreprises où le métier les exige sans contradiction possible.

> Dans l'une, les pièces étant entre 150 et 200 °C, le port des gants s'impose seul. Dans une autre, le port des gants s'impose pour respecter la qualité des produits ; ensuite le changement de modèle pour une protection chimique est facilement accepté.

Toutes ne sont pas dans ces cas, elles sont obligées de sensibiliser leurs collaborateurs.

Systématiquement, même lors d'un accident bénin, il est recommandé de demander à la personne si elle portait les gants et lesquels.

- **Dramatisation**

Il est vrai que l'on peut penser que le port des gants relève d'abord d'une question de propreté, mais cela peut aussi éviter de se couper un tendon et donc de perdre l'usage d'un doigt. C'est aussi une barrière contre des produits qui peuvent attaquer l'organisme et générer des problèmes de santé.

> Une entreprise a fait une grosse campagne sur le port des gants en 2002 avec des photos assez rudes (récupérées au service « SOS mains » de l'hôpital) pour marquer les esprits.
>
> Des affiches sont mises en place pour rappeler le port obligatoire, on peut y lire :
>
> « Tu as vu ton collègue : tendon du pouce droit coupé et plaie profonde ; on n'arrivait pas à arrêter le saignement. Si seulement il avait mis nos super gants anti-coupure, tu sais, ceux que tu portes rarement, il ne serait rien arrivé ! Il n'est pas prêt de s'en tirer. Il a affreusement mal et ne peut rien faire. Il s'ennuie et déprime. ».

Vu sur une vieille affiche de l'INRS : « Ça ne repousse pas. »

Il arrive que l'on montre des photos de main avec des plaies profondes : « Vous déjà vu des mains de menuisier ou d'ébéniste ? Non ? Quand vous en croiserez un, comptez ses doigts. »

« Une simple décharge électrique peut avoir des répercussions plusieurs semaines après et conduire à la mort. Mettez vos gants, ne jouez plus avec cela. »

Dans le genre spectaculaire, une entreprise dispose d'une main en polymère avec le pouce arraché, assez réaliste et horrible pour marquer les gens.

Une autre convoque les opérateurs en petits groupes, et au milieu des explications demande « Y en a-t-il qui font de la musique ? Qui font de l'ordinateur ? » Il y a toujours quelques personnes concernées. « Eh bien ce soir, essayez en bloquant un doigt comme s'il n'était plus là. »

Rappeler que dans la loi française, les indemnisations légales sont faibles – entre 500 et 3 000 €, forfait unique payé à la victime pour un doigt perdu –, mais qu'il en coûte en revanche des dizaines de milliers d'euros à l'entreprise, peut également s'avérer efficace.

- **Avantages personnels**

Pour ce qui concerne les arguments personnels, nous vous encourageons à intervenir auprès de salariées et de mettre en avant une femme habituée à travailler avec des gants, montrant de jolies mains (ongles propres et mains soignées).

Beaucoup de produits en fabrication sont coupants, brûlants, sales, dangereux chimiquement, etc., le gant sera l'EPI indispensable ! Et n'oublions pas que les gens préfèrent et veulent avoir de jolies mains pour de multiples raisons : jouer d'un instrument de musique, la pratique d'un sport, etc.

Arguments clés pour le port des gants

« La peau protège de peu de choses. Les gants protègent des blessures et des souillures. »

« Pour éviter les dermatoses ou les coupures, portez des gants. »

« Elle dit quoi ta copine lorsque tu rentres avec les mains sales comme ça ? »

« Si j'étais une gonzesse, je ne voudrais pas me faire caresser par des mains comme ça ! »

« L'EPI réduit toujours la gravité de l'accident. Avec un cutter, un gant vous sauvera un tendon. »

- **Valoriser le porteur**

Il est toujours efficace de mettre en avant les aptitudes de certains opérateurs, qui se positionneront ensuite comme prescripteurs : « Lorsque tu vas aux sports d'hiver et que tu fais du ski, tu mets bien des gants, non ? »

- **Point de vue économique**

« Porter le gant adapté est indispensable pour votre sécurité et pour préserver votre intégrité physique, et ça ne vous coûte pas plus cher. Ces EPI représentent 85 % du total des dépenses en protections individuelles de l'entreprise. »

Une entreprise a fait réaliser des gants spécifiques (anti-coupure, anti-chaleur et absorbant l'huile), d'une durée de vie 1 jour pour 1 paire. « Coût : entre 70 et 90 K€ par an en consommables. Oui, mais un doigt coupé ou plusieurs petites coupures représenteraient plus en coût de réparation. »

- **Résultat d'une étude**

Les gants sont adaptés à l'usage visé : type de protection, hauteur de manchette. « Il existe forcément un gant adapté à votre activité, aidez-nous à déterminer vos besoins ». Ils sont directement liés au risque pour lequel ils sont préconisés et les accidents bénins sont là pour rappeler à tous que, sans gants, l'infirmerie n'est pas loin.

La recherche de gants adaptés se fait directement dans les secteurs de l'usine concernés ; les fournisseurs consultés fournissent des spécimens pour essai préalable. Il arrive que ceux-ci soient spécialement conçus pour l'entreprise. « Nous faisons régulièrement des essais de nouveaux gants avec les fabricants. D'ailleurs, ils peuvent vous faire gratuitement un état des lieux de votre atelier, avec les gants les plus appropriés. »

- **Problème particulier des gants : en changer selon les tâches**

Il faut admettre qu'il est difficile de changer de gant plusieurs fois par heure ou de faire certaines tâches avec certains gants. Le mieux est d'écouter et de vérifier les plaintes des opérateurs en effectuant la tâche soi-même, si le reproche est fondé ou s'il ne s'agit que de résistance au changement.

D'une façon générale, la recherche du compromis est parfois indispensable : certains pensent qu'il vaut mieux un gant mal adapté que rien du tout, un gant dont on a coupé un doigt ou deux plutôt que rien, ou encore un gant seulement pour la main qui ne tient pas le cutter.

- **Instructions et disponibilité**

Sur tous les postes de travail, dans le mode opératoire, les EPI à porter doivent être indiqués. Mais ils doivent aussi être disponibles facilement.

8.5 Les arguments pour les lunettes

Les arguments tournent beaucoup autour des risques, de la fragilité des yeux et de l'irréversibilité des lésions. Les risques sur lesquels il faut attirer l'attention sont les particules de métal, les produits chimiques (soude, notamment), les risques en utilisant la soufflette.

- **Dramatisation**

Il peut être intéressant de montrer des photos de particules ayant lacéré la peau à hauteur des yeux, ou encore de montrer les impacts de la soudure sur les lunettes.

> « Lunettes de sécurité portées, et l'œil est protégé ».
>
> « Les yeux ne se réparent pas : imaginez ce que serait votre vie dans le noir absolu. »

Il est possible d'expliquer ce que représente la vie avec un seul œil : la perte de la notion du relief, mais aussi tout ce qui bouge alentour. « C'est vrai que l'on a deux yeux et que l'on peut vivre avec un seul. Mais je vais t'en masquer un, demain quand tu prendras ton travail et tu viendras me dire combien de temps tu tiens ! »

Arguments clés pour le port des lunettes

« Imaginez une vie avec un œil en moins ou une très mauvaise vue, ou tout simplement sans vue du tout : ne plus voir sa famille, ses enfants, ses parents, la nature, les gens… »

« Sachez qu'un grain de meule pèse 1/10.000 de gramme, que la vitesse du grain est de 200 m/s, que si le grain se loge dans la pupille rien n'y fera, vous perdrez votre œil. »

« N'oubliez jamais que l'œil est le seul organe du corps humain qui est à l'extérieur et qui n'a aucune protection : vos lunettes de sécurité sont donc la seule protection que vous pouvez leur offrir »

« Certains produits chimiques utilisés polymérisent dès qu'ils sont en contact avec l'œil, il faut trois jours pour décoller les paupières… Portez vos lunettes quand vous manipulez les produits. »

Vous pouvez aussi faire faire un petit exercice de vision d'un œil : prenez une gomme ou un objet léger, pas fragile. Demandez à l'opérateur de se placer face à un mur, à portée de bras. Dites-lui de jeter la gomme vers le haut pour la faire rebondir contre le mur, et de la rattraper d'une main, les deux yeux ouverts. Faites-lui renouveler l'exercice avec un œil fermé. Dans le premier cas il la rattrapera presque toujours, dans l'autre pas souvent.

Vous pouvez aussi dire : « Essayez de conduire sur autoroute et de dépasser une voiture en fermant l'œil gauche. » On ne voit pas le rétroviseur, ni les clignotants des autres voitures. La personne prendra conscience du danger.

Rappeler l'obligation du port des lunettes, avec humour

Pour les femmes : « Vous avez des yeux magnifiques, ce serait dommage d'en remplacer un par un œil de verre… »

Pour les hommes : « Tu veux ressembler à Albator ?!? »

« À moins que vous ne souhaitiez apprendre le braille, je pense que vous devriez porter vos lunettes… »

« Les lunettes ça se change, alors que les yeux, on en a qu'une paire pour la vie. »

« Elles sont plus utiles sur le nez qu'en serre-tête ! »

« Vos yeux sont précieux, protégez-les ! C'est pour vous, pas pour moi ! ».

- **Valoriser le porteur**

Un argument peut être de comparer les lunettes de sécurité et les lunettes de soleil : elles sont un EPI également, mais de protection contre le rayonnement lumineux.

- **Qualité**

Les problèmes souvent mentionnés sont la fatigue visuelle et les lunettes rayées, et dans certains cas, l'aspect un peu ridicule que cela donne. C'est pourquoi il est important de choisir des lunettes de très bonne qualité et éventuellement de faire choisir en tenant compte du look : des lunettes stylées peuvent être attirantes et vaincre certaines réticences, en particulier avec une population jeune.

« Avec les lunettes de sécurité à verres correcteurs, nous avons diminué la gravité des atteintes aux yeux. C'est important, profitez-en ! »

- **Incitation progressive**

Tout d'abord, il faut identifier les phases de travail les plus dangereuses et obliger le personnel à porter les lunettes durant ces phases, preuve à l'appui. Ensuite : rester ferme. Parfois, les opérateurs conservent ensuite l'EPI qui ne les gêne pas vraiment.

- **Mise à disposition de verres correcteurs spéciaux**

Les personnes ayant des lunettes à verres correcteurs sont dotées de lunettes de sécurité à verres correcteurs sécurité payées par l'entreprise.

8.6 Les arguments pour les protections auditives

Les gens les demandent parfois pour s'isoler, mais c'est rare. En général, les gens n'aiment pas beaucoup porter des bouchons d'oreille. Déjà le seuil de 85 dB n'en amenait pas beaucoup à en porter, mais celui de 80 dB est encore plus problématique. Les efforts de communication sont donc de plus en plus nécessaires. Le besoin n'apparaît pas assez impérieux car les conséquences immédiates sont nulles et non douloureuses.

Une entreprise a installé des détecteurs de bruits qui s'allument lors des périodes de tests. Les opérateurs savent alors qu'ils doivent porter leurs EPI. C'est également un plus pour la maîtrise qui a un signal et un « argument » pour réprimander les opérateurs qui ne portent pas leurs EPI.

- **Dramatisation**

Ce risque n'est pas visible. Il est difficile de dramatiser dans ce domaine car la surdité n'est ni douloureuse, ni violente, et rarement soudaine (explosions notamment). Il faut amener les gens à se projeter dans l'avenir lointain.

Les inconvénients sont irréversibles et croissants : tout bruit supérieur à 85 dB use le système auditif et entraîne une perte d'audition au fil des années, tout comme un bruit ponctuel supérieur à 135 dB.

Arguments clés pour le port des protections auditives

« Sais-tu qu'avec le bruit ambiant de notre atelier qui pénètre dans tes oreilles pendant toute une carrière, tu perdras l'ouïe progressivement sans t'en rendre compte. Et quand tu t'en apercevras, il sera trop tard, les lésions sont irréversibles. Tu dois bien connaître un « dur de la feuille ». As-tu remarqué comme il s'isole de son entourage et de la société parce qu'il ne peut pas communiquer normalement ? »

« Si je vous demande de porter des protections, c'est d'abord pour vous. La surdité est très dure pour le moral, car on voit les autres parler et rire sans pouvoir participer. Il y plus de sourds qui se suicident que d'aveugles. »

« Est-ce que vous vous voyez à 60 ans souffrant de bourdonnements permanents, ou lors d'une discussion incapable de comprendre une personne, certains mots étant inaudibles pour vous ? C'est tellement agréable d'entendre ses petits-enfants rigoler ou vous dire des mots gentils… »

« Le bruit, on ne s'en remet pas, si vous ne voulez pas être un jeune retraité sourd comme un pot, mettez vos bouchons d'oreilles ! »

« Pourquoi porter les protections auditives ? Pour continuer à entendre son nom, sa famille, les animaux, la musique, les gens ! »

Un préventeur montre une affiche avec des appareils auditifs et dit qu'il préfère porter des bouchons plutôt que ces appareils-là.

- **Aider à constater la surdité naissante**

Une entreprise fait annuellement des audiogrammes afin d'attirer l'attention et de signaler immédiatement une perte d'audition.

Dans une autre entreprise, la sensibilisation est faite par l'infirmière sur la base de l'audiogramme. Un exemple de test auditif avec une perte suffit souvent à convaincre les plus récalcitrants. L'action de sensibilisation peut prendre la forme d'une réunion de présentation de tous les audiogrammes d'un même secteur (sans les noms pour respecter le secret médical), suivi d'une discussion sur les effets néfastes.

Pour sensibiliser, un animateur sécurité murmure de manière quasiment inaudible à la personne concerné : « Dans 10, 15 ou 20 ans, vous n'entendrez pas mieux que ça ». Puis il répète plus fort, jusqu'à ce que la personne finisse par mettre ses protections.

« Est-ce que vous montez régulièrement le son de la radio ou de la télévision ? Oui ? Alors dites-vous qu'en portant des protections auditives, vous auriez pu éviter cela. »

Montrer l'emplacement du poste de la personne sur la carte des bruits peut aussi provoquer un changement de comportement en faveur du port des protections.

Aux différents postes de travail, en discutant avec les gens sans crier, à voix normale, il s'avère efficace de leur faire constater qu'ils n'entendent pas bien et que vous, qui portez bien sûr des protections adaptées, vous entendez bien leur réponse. Expliquez l'habitude au bruit, qui isole les gens. Faites intervenir un spécialiste (simplement un revendeur de protection) : il doit être capable d'argumenter dans le bon sens.

- **Confort**

Le bruit fatigue, il diminue le niveau de vigilance. En fin de journée, on est beaucoup moins tendu si on a porté des bouchons.

Mais c'est encore mieux avec les bouchons moulés. Ils sont de plus en plus répandus et certains proposent des distinctions internes : prothèse moulée pour les postes soumis à un niveau de bruit en continu, pour les autres choix entre bouchon et casque. Leur fabrication, dont chacun perçoit le coût, aide considérablement à leur implantation dans l'usine.

- **Point de vue légal**

Le port des bouchons est clairement réglementé par la loi, ce n'est pas le cas tous les EPI. Ceci est en soi un argument.

- **Actions de sensibilisation**

Une entreprise a créé un événement : elle a aménagé temporairement une pièce avec projection d'un film de l'INRS, des affiches explicatives, des simulations de bruit (par exemple une soufflette avec ou sans silencieux), une présentation PowerPoint, des bouchons, des casques antibruit, etc.

Une présentatrice fait une démonstration toutes les 15 minutes. Les opérateurs sont conviés à y venir pendant leurs heures de travail ; les chefs d'équipe doivent s'assurer que tout le monde y est allé. La présence et l'implication de l'infirmière ou du médecin du travail sont particulièrement utiles.

8.7 Les arguments pour les harnais

Le harnais est un EPI très particulier car il ne s'impose que rarement et dans des conditions très particulières. Dans certaines entreprises, il est surtout réservé aux personnels de maintenance, dans d'autres uniquement aux personnels habilités à travailler en hauteur ou aux entreprises extérieures. Mais il existe de nombreuses situations imprévues ou inattendues, comme la bonne volonté d'un individu agile de régler rapidement un petit problème simple, qui s'avère hautement accidentogène.

- **Dramatisation**

Elle est facile à imaginer car chacun comprend bien qu'une chute de hauteur a toujours de graves conséquences : devenir infirme, se déplacer en fauteuil

roulant jusqu'à la fin de sa vie, voire se tuer. « Je sais que tu as le pied sûr et que tu as conscience du danger, mais là où tu vas, c'est sans pardon pour l'erreur. Tu joues ta vie. Moi je ne joue pas à ce jeu-là. Mets ton harnais et fixe-toi à la ligne de vie, c'est une consigne non négociable ! »

Certains évoquent le fait que ce type d'accident se trouve fréquemment dans la presse régionale.

- **Démonstration d'efficacité**

Afin de travailler en toute sécurité en hauteur, quel que soit l'endroit, sur les toits, cheminées, au-dessus des machines, etc., la chute de hauteur sera impossible si le harnais de sécurité contrôlé est utilisé à chaque intervention.

Une entreprise a organisé un test avec une toute petite chute avec un harnais.

Une autre distribue des tickets pour aller à un parcours « accrobranches » dans les arbres : la sécurité du harnais y est bien expliquée, ludique et rigoureuse pour un coût très modique, et en dehors des heures de travail !

- **Point de vue économique**

Un préventeur rappelle toujours que c'est pour le bien du salarié et que si l'entreprise dépense de l'argent, elle ne connaît pas encore le retour possible sur investissement.

- **Valoriser le porteur**

Discuter avec les gens, expliquer que le bon comportement professionnel ne mise pas sur le hasard mais est calculé, avec un résultat assuré.

- **Point de vue légal**

Pour toute personne ne portant pas de harnais alors qu'elle travaille en hauteur, son responsable est tenu de la faire descendre en sécurité et de la sommer de le mettre. Si elle refuse, elle peut être sanctionnée et interdite de travail.

Le travail en hauteur, dès le moment où la personne nécessite de sortir d'une zone en sécurité collective, doit être effectué équipé d'un harnais. Pas de négociation possible ni d'argument à proposer. C'est une obligation non négociable.

9

Les audits et les inspections sécurité

Les audits, observations ou inspections sont un excellent moyen d'être en contact et en prise avec le réel dans l'entreprise, et de progresser. C'est un véritable outil de management.

Ils sont :

- un outil efficace de prévention des risques ;
- un moyen de contrôle pour connaître le résultat des actions entreprises ;
- une mesure de l'évolution pour comparer les états successifs et connaître les changements ;
- une source d'information pour la mise à jour du document unique d'évaluation des risques ;
- un moyen de progresser au plus près du terrain en adaptant sans cesse ses actions aux besoins identifiés ;
- un moyen de communication vers la direction et l'encadrement en formalisant par écrit un constat, et vers la base en montrant fréquemment le référentiel de ce qui serait l'idéal et des efforts accomplis ;

– enfin, et ce n'est pas leur moindre rôle, s'ils ont été suivis d'actions, ils sont une protection juridique en cas d'accident grave, comme témoignage des efforts et de la réactivité.

En matière de sécurité, les définitions des termes « audit », « inspection » et « observation » ne sont pas gravées dans le marbre. Si l'on se réfère au référentiel OHSAS, l'audit est strictement un examen méthodique et organisé, basé sur un référentiel normalisé ; il est un constat et ne propose pas de solutions. Dans la pratique des entreprises, les définitions varient selon l'influence plus ou moins grande des Anglo-Saxons ou de la norme.

Je propose d'utiliser les définitions parfois floues mais moins contraignantes qui semblent refléter le langage courant et sont les suivantes :

– L'**audit** contrôle les processus, le SMS, les pratiques managériales, les conformités réglementaires et vérifie aussi la situation de la sécurité sur le terrain. Il est souvent basé sur un référentiel précis.

– Les **inspections** sont parfois aussi appelées « audit », mais elles examinent les conditions matérielles, la réalité du terrain (port des EPI, capots, rangements, etc.). On peut être partiel et n'inspecter qu'un secteur de l'entreprise ou qu'un thème. Elles sont parfois réglementaires (électricité, levage, etc.), mais ne sont alors pas le sujet de notre ouvrage.

– Les **observations** sont à faire sur les risques potentiellement graves qui ont été observés, plutôt que sur les pratiques de travail, les gestes d'une personne à un poste sur une certaine durée (ergonomie). Les observations obéissent à une méthodologie de l'expérience et répondent à des objectifs différents, nous les traitons séparément dans notre ouvrage.

La présence terrain quotidienne du préventeur peut être assimilée à notre sujet, elle constitue en soi une inspection même si elle est moins formalisée et plus opportuniste.

Pour faire des audits, tout dépend des objectifs que la direction fixe et des moyens en temps dont dispose le préventeur. S'il a beaucoup de temps et de moyens, ce qui est le cas dans les grandes entreprises, l'ingénieur HSE peut se fixer beaucoup d'objectifs et avoir en principe la meilleure réponse à chacun ; sinon, il faut faire des choix. Essayons d'éclairer ces choix. En ayant des objectifs clairs, il est possible de faire un cahier des charges qui permettra de définir des audits pertinents et efficaces.

Les entreprises pratiquent souvent plusieurs variantes de ces outils.

Une très grande entreprise m'a dit en pratiquer cinq et faire une distinction claire entre les différents objectifs ; ceci présente l'avantage de permettre certaines distinctions et de nous éclairer :

1. **Audit interne** : vérifie les aspects réglementaires, le référentiel, les processus du SMS, la tenue des dossiers officiels. Il est effectué par un ingénieur sécurité.
2. **Inspection terrain** : consiste en un tour de la zone de travail et vérifie la sécurité, le 5S, mais aussi la qualité, la sûreté industrielle, les déchets, l'environnement, les coûts. Il est fait par la ligne managériale.
3. **Audit de prévention** : vérifie l'engagement de la direction, les instructions sécurité, les modes opératoires, la présence des fiches de poste, l'émargement des feuilles, la qualité de l'affichage, le respect du 93-40, les verrouillages machines, les consignations, le comportement des managers et des salariés, la logistique, les achats, l'incendie, etc. Il est effectué également par un ingénieur sécurité.
4. **Audit « du patron »** : le dirigeant fait une tournée uniquement axée sur la présence visuelle de son engagement, il fait des remarques positives ou négatives, il s'indigne, il discute avec les salariés, il montre son exemplarité, il peut être amené à faire une remarque écrite.
5. **Audit « du siège »** : vérifie le fonctionnement de tout le système en s'attachant particulièrement au fonctionnement de l'amélioration continue. Il fait des recommandations. Il est effectué par des coordonnateurs sécurité du groupe.

Nous voyons apparaître la distinction entre les différents objectifs des audits que nous évoquions plus haut : s'assurer que le système progresse (5), s'assurer que l'on a bien mis en place les processus de fonctionnement nécessaires (1), responsabiliser l'encadrement de terrain (2), s'assurer que les choses se passent bien sur le terrain (2 et 3), communiquer fortement (2 et 4).

Passons en revue les pratiques de plusieurs entreprises. Commençons par trois d'entre elles, parmi les plus grosses de notre échantillon. Des moyens financiers et humains supérieurs permettent de mieux distinguer les audits car ils sont différenciés par des objectifs différents.

- **Entreprise A**

Elle effectue trois types d'audit :

- Un audit mené par l'encadrement, par groupes de deux ou trois managers, qui vérifient l'application des procédures et initient des corrections immédiates. Une procédure trop difficile à appliquer peut être modifiée si nécessaire.
- Un audit *corporate* tous les deux ans s'assure que les règles du groupe sont bien appliquées. C'est un audit très complet qui dure cinq jours pour une unité de production.
- Des audits extérieurs de type certification ISO.

Cette entreprise a fait des « observations » de postes pendant plusieurs années, mais a abandonné.

- **Entreprise B**

Elle effectue plusieurs sortes d'audits, le plus souvent intégrés QSE (qualité, sécurité, environnement) :

- Audit de processus intégré « qualité, sécurité, environnement » sur la base des exigences des normes. Ce sont des auditeurs internes spécialement formés qui le font à partir d'un guide d'audit. Ils interviennent dans d'autres sections que la leur. Ils identifient les écarts et les axes d'amélioration, et déterminent des actions correctives. Trois audits de ce type sont menés chaque année.
- Un audit externe annuel compare les sites de production sur la base d'un référentiel interne.
- Inspection propreté mensuelle.
- Inspection de postes : présence des documentations, étiquetages, mais aussi connaissance des procédures de travail, des SST (sauveteurs-secouristes du travail), des équipiers de première intervention, de l'emplacement des extincteurs, etc.
- Inspection EPI : en se référant à la fiche de poste, vérification du port des EPI adéquats. Les informations par EPI et par personne sont consignées par écrit.

Cette entreprise ne fait pas d'observations.

- **Entreprise C**

- Celle-ci fait un audit par an du système de management selon le référentiel OHSAS. Il dure deux jours et est fait par des responsables sécurité d'autres sites certifiés du groupe.

– Inspection sécurité : sur la base d'une check-list adaptée au secteur inspecté (production, stockage, matières dangereuses, etc.). Elle est faite trimestriellement par l'animateur sécurité, un membre du CHSCT, un responsable du secteur et quelques opérateurs.
– Visite managériale de sécurité (VMS) : chaque responsable (chefs de service + agents de maîtrise) réalise chaque mois une VMS visant à observer une activité ciblée, puis à faire ressortir les bonnes pratiques, ainsi que la situation et les actions dangereuses pour déterminer des actions correctives.
– Cette entreprise pratique aussi les observations de gestes professionnels.

Dans la majorité des entreprises, les audits sont plus simples et moins nombreux. Selon les cas, ils sont très orientés procédures ou très orientés terrain (inspections). En majorité, il existe un référentiel de questions plus ou moins ouvertes. Dans les autres, le groupe d'audit est expérimenté et fait des observations. L'inconvénient est que sans référentiel, seuls les aspects négatifs sont relevés, puisque les autres sont par nature normaux.

9.1 La fréquence

La plupart des entreprises font des audits-inspections avec une fréquence pour chaque zone qui varie entre 1 et 12 audits par an. Dans une unité de plus de mille personnes, qui en demande un par mois et par zone, il y a plusieurs audits à faire chaque semaine. Dans ce cas, l'ingénieur sécurité ne peut être impliqué partout. Les audits sont organisés sous la responsabilité des responsables de zone qui rapportent au directeur de production et au préventeur.

9.2 Les « inspecteurs »

Les personnes présentes lors d'un contrôle varient beaucoup. Nommons-les par ordre de fréquence de citation dans notre échantillon :

– l'ingénieur HSE est quasiment toujours présent (80 %) ;
– le responsable du secteur et/ou l'agent de maîtrise (70 %) ;
– parfois un directeur (25 %) ;
– le CHSCT (20 %) ;
– des opérateurs (peu souvent).

Ont été cités également au moins une fois la maintenance, les méthodes, les services généraux, la R&D, la finance. Il est étonnant que la maintenance et les méthodes soient aussi peu citées. Dans certaines entreprises, il existe des comités sécurité formés de personnalités diverses, ou des groupes d'auditeurs formés à cette fonction qui interviennent par rotation dans les audits. Lorsque l'animateur sécurité est absent, c'est qu'il a généralement bien délégué cette activité aux responsables de zone et/ou que l'entreprise est très grande et qu'il y a tellement d'audits planifiés qu'il y passerait tout son temps. Il faut cependant bien noter qu'une équipe d'audit doit comporter au moins une personne aguerrie et expérimentée.

9.3 L'avertissement préalable

En général, les audits sont planifiés dans l'année et les gens savent donc qu'il peut y en avoir n'importe quand, mais le jour d'arrivée des inspecteurs dans l'atelier est généralement une surprise. Les gens sont alors informés au moment de commencer l'audit, avec éventuellement des explications sur l'objectif. Exceptionnellement, un planning avec dates est affiché, ce qui donne à chacun la possibilité de se mettre en conformité avant l'audit, et revêt un intérêt éducatif.

9.4 Quelques pratiques originales

Citons quelques cas qui nous ont paru intéressants.

- **Entreprise N**

Outre des audits comme ceux décrits précédemment, elle pratique des inspections hors période de travail, le week-end ou un jour férié, pour vérifier l'application d'une consigne ou d'une procédure (fermeture des ateliers, équipements hors tension, protection des informations professionnelles, etc.).

- **Entreprise O**

Ils ont formé environ 20 % des effectifs à l'audit, à tous les niveaux hiérarchiques. Les audits sont ouverts ou en suivant un questionnaire d'aide.

Des inspections thématiques (échelles, extincteurs, EPI, ordre et propreté, etc.) sont également faites sur check-list. L'encadrement et des opérateurs de terrain

proposent leur planning annuel, sur la base de la fréquence demandée, et doivent les réaliser.

- **Entreprise P**

Cette entreprise est soumise à de nombreux audits qualité des clients. Les enjeux de ces audits sont forcément très élevés. Elle utilise cet argument pour donner plus de poids aux audits internes et les rendre plus positifs. Les comportements corrects sont indiqués immédiatement en tenant le langage suivant : « Si tu ne veux pas te faire coincer par l'auditeur externe, tu fais comme ci ou comme ça. ». Cela rectifie les comportements qualité ou sécurité.

- **Entreprise Q**

Cette entreprise pratique les audits avec les responsables de zone et, un peu comme la précédente, fait valider par l'auditeur et l'audité les non-conformités. Le plan d'action avec un responsable de projet et un délai de réalisation sont validés immédiatement et sont à la charge du responsable du secteur.

- **Entreprise R**

Cette entreprise organise des audits assez simples sur la base d'un questionnaire. Elle demande à l'agent de maîtrise de choisir deux opérateurs différents chaque fois et de faire une tournée d'audit ensemble. Les opérateurs apprécient non seulement de quitter leur poste momentanément, mais ils trouvent aussi cela intéressant et l'apprentissage est très fort. Le référentiel devient connu et mis en pratique sur le terrain. Dans une autre entreprise, qui a le même type de pratique, les opérateurs sont tirés au sort à chaque fois.

- **Entreprise S**

Cette entreprise ne pratique que des audits annuels avec le CHSCT, une zone par trimestre. Il n'y a pas de support d'audit, mais une attention particulière est portée aux recommandations des assurances, aux observations du médecin du travail et aux obligations réglementaires.

Le CHSCT de son côté fait une inspection chaque trimestre dans chaque zone.

- **Entreprise T**

Cette entreprise a réalisé un référentiel d'audit différent pour chaque ligne de production. Les points à inspecter sont très précis et spécifiques. Des photos sont même représentées sur le support d'audit. Les questions posées sont très

précises, par exemple la présence du linguet sur le crochet de levage. La méthode paraît un peu extrême dans sa précision.

- **Entreprise U**

Cette société pratique des audits croisés, c'est-à-dire faits par des encadrants d'un autre secteur. Ils permettent d'aborder les opérateurs dans un contexte de communication plus ouvert et non hiérarchique. Ces audits sont beaucoup mieux perçus que les visites-inspections antérieures, ressenties comme punitives.

- **Entreprise V**

Celle-ci ne pratique que les audits sécurité thématiques : les chariots, les chargements-déchargements, l'ergonomie, les travaux en hauteur. Des check-lists ont été établies pour chacun de ces thèmes transversaux. Par ailleurs, pour les métiers (presses, découpe, montage, etc.), des standards métiers, qui couvrent des problématiques diverses (conception du poste, procédures de travail, etc.), ont été complétés avec des points HSE qui doivent être investigués lors des audits qualité. Ceci épargne le temps des préventeurs.

- **Entreprise W**

Celle-ci fait faire un baromètre sécurité quotidien par les agents de maîtrise. Ils doivent répondre rapidement à quelques questions fondamentales très rapides, par oui ou non.

L'audit comme protection juridique

L'audit permet de vérifier que les situations voulues ou que les obligations légales n'ont pas dérivé, que les machines ne sont pas devenues non conformes ou que des personnes non formées ou non habilitées ne travaillent pas sur des machines dangereuses, etc., et de réagir.

En cas d'accident grave, un inspecteur du travail, ou un juge, demandera le document unique ou le plan de prévention. Il vérifiera sur le terrain la réalité des mesures de sécurité adoptées. L'audit permettra de prouver que les contrôles sont présents, que les dérives ne sont pas tolérées, que des actions sont prises, que l'entreprise diminue ses risques et qu'il n'y a pas de négligence.

Et si demain l'entreprise venait à être condamnée, la lourdeur de la peine pourra être diminuée et la faute inexcusable évitée.

9.5 Les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'audits sécurité

La difficulté majeure est le manque de temps, tant pour le préventeur que pour l'encadrement ; les plannings sont effectivement chargés pour tout le monde et l'audit est une action supplémentaire à ajouter.

Le second obstacle est le manque de motivation de bien des personnes dans l'entreprise, notamment faute de compréhension des objectifs. Si l'action a été déléguée aux responsables de terrain, il faut sans cesse leur rappeler de les faire. Parfois, c'est la répétitivité qui est lassante, car les mêmes points de non-conformités se répètent faute de solution satisfaisante ou de moyens. Cette motivation dépend surtout de la volonté et de l'engagement de la direction : si celles-ci ne sont pas assez exigeantes, le préventeur n'a pas les moyens de son autorité.

9.6 Le ressenti

Dans certains cas, les salariés ressentent une impression de « flicage » en permanence avec les audits. C'est aussi une contrainte supplémentaire, puisque l'une des premières conclusions sera de faire du nettoyage et du rangement immédiatement après le moindre audit. Ils peuvent aussi trouver que « c'est de la paperasse de plus », ou qu'il y a trop d'audits, ou encore qu'ils sont inutiles.

L'autoritarisme ou la répression, immédiats ou différés, portent grand tord à l'image de l'audit. Ils apparaîtront alors comme une intrusion, voire une agression. Ce n'est pas seulement de répression disciplinaire dont nous parlons, mais plutôt de l'imposition d'une mesure sans dialogue, sans prise en compte de leurs contraintes, techniques ou managériales.

Plus généralement, et heureusement, ils sont acceptés, voire bien vus. Mais les gens doivent être rassurés. Ce qui compte pour les esprits est que les objectifs aient été clairement explicités, puis qu'ils soient suivis d'effets et d'améliorations dans des délais rapides. Si la confiance est établie, l'audit est davantage perçu comme un outil de progrès.

Pour cela, l'audit doit aussi savoir être positif et ne pas signaler que les points négatifs. Or, ceci arrive souvent lorsqu'il n'y a pas de référentiel écrit, car dans ce cas on se contente de signaler les dysfonctionnements, on ne valide pas les points positifs qu'on ne « voit » même pas.

9.7 Les audits quantitatifs

Ils mesurent le taux de port des EPI, la présence des capots des machines, la présence de certaines documentations, le dégagement des RIA, extincteurs ou issues de secours, et éventuellement des éléments plus relatifs tels que le rangement ou la propreté.

La moitié des entreprises en fait. Ils permettent, sur des éléments très factuels, indiscutables, de mesurer et de suivre l'évolution des comportements. Pour l'information de l'encadrement, il est plus clair de donner un chiffre qu'une appréciation générale discutable.

> Une entreprise affiche les chiffres sous forme de courbes par département, c'est visuel et parlant.

9.8 Les autodiagnostics

Très peu d'entreprises en font. Ils permettent pourtant de responsabiliser les gens, encadrement ou opérateurs, et à chacun de se situer par rapport à un référentiel. L'absence de conséquence en fait en revanche un acte gratuit qui n'est pas toujours facile à justifier.

9.9 Les observations

Environ 50 % des entreprises en font. Seulement une entreprise a arrêté la démarche, les ateliers très automatisés ne le justifiaient plus.

On leur donne des noms très variés : « visites comportementales de sécurité », « action TMS », « dialogues positifs de sécurité », « observation des gestes professionnels sûrs », etc.

Le nom qu'on leur donne montre bien l'esprit dans lequel elles sont faites. Tantôt elles sont davantage axées sur l'ergonomie, elles impliquent alors l'ergonome, les CRAM ou le groupe de travail TMS. Tantôt elles sont orientées sur la sûreté ou l'économie des gestes, l'attention est alors plutôt sur les obstacles aux gestes, les dangers, les risques de heurts, les risques de chute, les interventions dangereuses sur la machine, la réorganisation du poste, etc. Tantôt c'est l'importance du dialogue entamé avec l'opérateur qui importe le plus.

En revanche, nous ne considérons pas que les visites quotidiennes sur le terrain, qui s'intéressent aux gestes d'un opérateur pendant quelques secondes,

soient vraiment des « observations » telles que nous les entendons ici ; elles ont néanmoins un rôle qui n'est pas éloigné et est fondamental.

Lorsqu'on s'intéresse à un poste, il est bon de le faire pour plusieurs opérateurs différents. La comparaison est intéressante et permet de corriger d'autant mieux une personne que l'on sait que d'autres ont trouvé la bonne solution.

Un peu comme les audits, les observations sont souvent parcellaires, elles ne s'intéressent le plus souvent qu'à un seul poste de travail à la fois. L'observation des postes de travail ne suffit pas : l'observation des allées de circulation, des conduites lors des pauses, en début ou en fin de poste, les conduites en marche dégradée, et bien d'autres situations accidentogènes ne sont pas assez souvent observées. C'est l'une des faiblesses fréquentes de ce genre de démarches.

L'observation n'est pas une tâche facile, car les gestes sont rapides et les mauvaises postures sont difficiles à repérer.

Une entreprise a un référentiel de sept points à observer : l'opérateur plie les jambes, garde le dos droit, est bien en équilibre stable, la prise d'objets est assurée, la charge est près du corps, les bras sont tendus lors du déplacement, évite la rotation du buste.

Une autre dit avoir dix points. Un préventeur me dit se mettre parfois à la place de l'opérateur pendant 20 minutes pour mieux comprendre les gestes et s'auto-observe. Les opérateurs sont amusés mais apprécient beaucoup cette démarche.

Une entreprise a réalisé des films ; ceux-ci sont présentés et commentés par des groupes réunis.

Il est toujours recommandé d'expliquer les objectifs de l'observation à l'opérateur avant de commencer, de l'observer longuement, de dialoguer positivement avec lui en évoquant aussi les points positifs de sa façon de faire, et de lui faire trouver la solution autant que possible. Il faut valoriser son expérience terrain, son « métier ». Ce ne sont pas que des mots : aucune procédure n'est valable si elle n'est pas applicable sur le terrain.

Un audit comportemental est non personnel, il faut être clair dès le début : si l'on observe un comportement sur un poste, on n'observe pas l'opérateur mais les gestes suscités par les besoins du poste. Il faut vraiment rassurer les personnes observées. Pour cela, il est indispensable de se montrer disponible et d'accorder suffisamment de temps à l'aspect relationnel du contrôle.

Pour ce qui concerne la fréquence de ces observations, les entreprises peuvent avoir des démarches très différentes.

Une entreprise impose à ses agents de maîtrise l'obligation d'en faire une par jour d'environ 5 minutes, et de reporter sur une base de données les résultats (environ 1 minute). Si ces observations sont faites régulièrement, elles aboutissent à des résultats spectaculaires en termes de taux de fréquence. En effet, elles ont un rôle majeur d'anticipation, elles éduquent tout le monde, elles démontrent l'importance de la prévention dans l'entreprise. Mais pour trouver quotidiennement matière à mener une observation, les agents de maîtrise doivent progressivement s'intéresser à des sujets de plus en plus pointus.

Une autre, à l'inverse, fait des observations guidées selon une grille précise et va y consacrer deux heures pour deux ou trois observateurs. L'étude est poussée, les résultats sont détaillés, les solutions sont définies et organisées. Ces études très abouties ne peuvent pas être faites fréquemment. Dans un département donné il n'y en aura que quatre par an. L'effet de communication n'est pas le même que celui d'observations quotidiennes.

9.10 Les limites de l'audit

Il existe une limite aux audits, qui pose un vrai problème : l'identification de toutes les conduites à risque. La recherche des répétitions de certaines conduites à risque constituerait un objectif d'audit, mais elle leur est quasiment inaccessible. La difficulté est que ces conduites ne sont qu'occasionnelles et sont donc difficiles à repérer par des auditeurs de passage, dans le laps de temps imparti.

Ce sont 20 à 40 comportements qui créent 80 % des accidents. Peu d'audits rendent compte des excès de vitesse des chariots dans certaines zones, des genoux non pliés en prenant des objets au sol, des gestes et des positions inadéquats, des travaux sur échelle, des descentes d'escalier en courant, etc. Les audits comportementaux, ou observations dont nous avons parlé ci-dessus, sont généralement centrés sur les gestes à un poste. Les comportements dont nous parlons sont plus diffus, généralement connus mais observés par hasard, au détour d'une allée. La technique de l'audit limité dans le temps n'est donc pas adaptée et c'est plutôt la présence terrain qui permettra de les relever, de les noter et d'organiser des réponses.

Une méthode originale est déployée par une entreprise : chaque agent de maîtrise doit réaliser plusieurs observations ponctuelles par semaine. Par exemple, il a vu un cariste ne pas respecter un stop, ou une personne sans EPI, ou une manœuvre dangereuse sur le parking. Il est intervenu auprès de la personne, c'est son rôle de manager. Mais en plus, il reporte brièvement cette observation sur l'intranet sans nommer la personne. Cela devient un observatoire des anomalies qui permettra des progrès.

C'est donc une méthodologie nouvelle qu'il faut acquérir. C'est par la correction des comportements que les plus grands progrès peuvent être obtenus. Nous avons souvent observé que c'est en modifiant les comportements que les mentalités changent, et non l'inverse, comme on le pense souvent.

9.11 L'exploitation de l'audit

Comme pour toute action, l'important est le résultat. Dans le cadre de la sécurité, un audit doit aboutir à la mise en œuvre de mesures rectificatives. Certaines entreprises discutent sur le champ des améliorations, soit avec l'opérateur observé pour rectifier une attitude non conforme, soit avec l'agent de maîtrise pour rectifier un shuntage par exemple, ou faire ranger immédiatement une zone.

Plus généralement, il faut décider des plans d'action solides et pérennes. Un préventeur fait remarquer que cela fait un plan d'actions supplémentaire qui s'ajoute à celui du document unique, du CHSCT, du CODIR, etc., . On peut comprendre que certaines actions non immédiates soient centralisées dans ce qu'une entreprise appelle le « plan d'action unique ».

Le suivi des mises en œuvre est l'étape suivante. Il convient de séparer les actions urgentes des actions à court, moyen et long termes. Si l'entreprise est bien organisée, les mises en œuvre de rectification des non-conformités incombent aux responsables de zone. L'audit suivant, s'il est suffisamment rapproché, permettra de vérifier l'avancement. Certains ont des systèmes informatiques de suivi avec relances mensuelles. Un autre retire de son classeur d'actions à mener la feuille correspondant à une action réalisée ; les actions y sont classées par mois d'échéance.

Lorsque les audits sont mal exploités, les plans d'action mettent des éternités à se réaliser et le processus s'essouffle. En revanche, plus généralement, nous observons une réduction des accidents, une meilleure maîtrise des activités, une implication des services par une meilleure connaissance des requis.

> Une entreprise annonce fièrement obtenir que 60 % des actions décidées soient réalisées sous deux semaines. Il est important qu'il en soit ainsi, et c'est un excellent critère à surveiller. Les gens qui ont été observés sur le terrain ou qui ont fait une remarque considèrent ce délai comme maximum ; au-delà, l'audit et la réalisation n'apparaissent plus comme liés entre eux.

D'un point de vue organisationnel, la solution simple a été définie comme suit par une entreprise : elle fait mensuellement un audit avec le responsable du secteur. Il a la charge de noter également les anomalies constatées. Les solutions sont discutées de concert. La responsabilité de leur mise en place dans des délais rapides et convenus lui incombe immédiatement. La réalisation ou l'avancement sont suivis lors de l'audit du mois suivant.

Évidemment, l'audit doit être exploité pour la communication. L'affichage montre l'action de l'entreprise et sa détermination. S'il est basé sur un référentiel, le pourcentage de conformité doit pouvoir être généralement supérieur à 75 %, ce qui est motivant et permet de communiquer. Les points positifs sont encourageants, les points négatifs focalisent l'attention sur les aspects à améliorer. Il est judicieux de classer les anomalies par ordre de criticité : ceci permet de relativiser et de demander des plans d'action en retour.

9.12 La suite des audits

- **Primes et bonus**

La majorité des entreprises ne lient pas de prime au résultat des audits. Deux seulement les lient à l'intéressement ; une autre les lie à un challenge entre équipes qui lui-même donne droit à des aménagements de confort dans le secteur. Une entreprise en fait un critère de notation des cadres, et cette notation influe indirectement sur leur rémunération.

- **Communication au groupe**

Lorsque les entreprises appartiennent à un groupe, il existe parfois un coordonnateur sécurité central. Dans l'ensemble, peu d'entreprises communiquent les audits à leur maison mère. Quelques groupes font un *benchmarking* entre les usines sur la base de ces audits, mais dans ce cas, pour être équitable, il vaut mieux que les auditeurs soient les mêmes pour tous.

- **Direction**

Dans certaines sociétés, la direction semble à peine informée, et c'est dommage. Mais plus généralement, les audits sont discutés en CODIR ou lors de comités sécurité, parfois fréquemment, parfois deux fois par an seulement. Dans un quart des entreprises, la direction s'implique personnellement dans les audits, soit en les faisant tous ou seulement quelques-uns, soit en assistant

à la clôture des audits, et presque toujours en participant à la détermination des priorités et en allouant des budgets.

- **Communication**

La communication se fait parfois par affichage des résultats des audits. Dans un cas, l'affichage rend compte de l'avancement par rapport aux audits précédents, ce qui est laborieux mais permet de constater l'avancement. Certaines entreprises parlent des audits dans leurs bulletins d'information. L'intranet par contre ne paraît pas très adapté pour communiquer vers les opérateurs. Ce qui parait le plus intéressant, c'est lorsque l'audit est commenté par le directeur devant l'encadrement, avec la charge à ce dernier de le communiquer oralement aux opérateurs dans le cadre de réunions « Cinq minutes ».

Conclusion

L'audit et les inspections sécurité sont indispensables à l'entreprise. Ils permettent de faire le point et relancer l'action, en particulier dans ces domaines périphériques de la production qui ne sont pas revivifiés quotidiennement par les demandes des clients ou par l'intérêt financier immédiat. Ces domaines dériveraient rapidement faute de rappels à l'ordre, et l'audit joue bien ce rôle.

Ils permettent aussi de mieux communiquer en remettant en mémoire le référentiel sécurité, c'est-à-dire la situation idéale dans laquelle l'entreprise devrait être. Montrer les objectifs est l'un des rôles légitimes de la direction. En cela, l'implication visible des personnes de la direction est très positive, elle contribue à renforcer le message transmis mais aussi, en retour, la volonté des personnes qui dirigent l'entreprise.

Mais les audits doivent être complétés d'une part de visites de terrain informelles qui sont indispensables pour connaître la réalité du fonctionnement d'un atelier et des comportements dangereux et ouvrir un dialogue constructif avec les opérateurs ; et d'autre part de l'implication de la maîtrise au quotidien pour observer et expliquer les comportements dangereux. Ces visites et la vigilance au quotidien permettent de régler des problèmes de bon sens, et elles sont indispensables pour compléter ces procédures d'audit dont nous avons montré ici l'importance.

10

Primes, bonus et challenges liés à la sécurité

Certains disent que la sécurité est une obligation morale, dans l'intérêt de tous, et qu'elle ne saurait être rétribuée. Ils pensent que des primes induisent des biais, ou ils craignent de créer des avantages acquis mal maîtrisés. D'autres pensent que tout effort mérite salaire, que l'entreprise doit récompenser ceux qui s'engagent pour ce qu'elle demande, ou qu'il faut contrebalancer les torts induits par une législation sociale qui favorise parfois des abus. Si elle souhaite être proactive, l'entreprise optera pour le second type de comportement, ne serait-ce que pour souligner sa volonté.

Les méthodes incitatives sont nombreuses : accords d'intéressement, bonus d'objectifs, primes de présentéisme, jeux, challenges. Elles peuvent selon les cas concerner des individus, des équipes, des secteurs ou l'entreprise entière.

Analysons les divers types de « récompenses », puis voyons les règles qui s'en dégagent.

10.1 Les accords d'intéressement

Les entreprises utilisent le plus fréquemment les accords d'intéressement pour y inclure des objectifs sécurité. La négociation institutionnalisée de ces accords est une bonne occasion d'introduire un nouvel objectif lié à un effort demandé. Le calcul annuel est obligatoire, et un nouveau critère facilement mesurable et peu contestable, comme le TF (taux de fréquence) et/ou le TG (taux de gravité), est aisé à prendre en compte. C'est donc un outil exonéré de charges sociales, accessible et simple.

Nous avons pu observer plusieurs types de clauses possibles :

– **Linéaires :** si le TF et le TG sont les mêmes qu'au moment de l'accord, les primes sont nulles ; si le TF et TG ont progressé et sont égaux à zéro, la prime est maximum. Entre les deux, la gratification est proportionnelle. Le montant vient s'ajouter à l'intéressement. L'inconvénient est que les faibles variations habituelles de ces chiffres font que l'impact sur la prime d'intéressement est faible. L'intérêt d'un effort individuel est quasi nul, il impacte peu l'ensemble de l'entreprise et l'intéressement.

– **Linéaire sur objectif :** le taux maximum est accordé si l'objectif est atteint. Par exemple, si le TF a baissé de 10 points, ou de 30 %, on considère l'objectif atteint ; si le chiffre n'a pas varié, l'intéressement est nul. La variabilité du montant récompense mieux l'atteinte d'objectifs réalistes.

– **Couperet :** si le TF est inférieur à un certain niveau, la prime est donnée, sinon non.

De nombreuses autres variantes sont possibles selon les objectifs visés. Dans tous les cas, il est important que l'objectif soit atteignable pour rester encourageant.

Les critères mesurés sont le TF et/ou le TG, ou, rarement mais plus directement, le nombre d'accidents avec arrêt ou le nombre de jours d'absence, qui sont plus compréhensibles pour les opérateurs. La simplicité et la lisibilité des critères sont une nécessité absolue.

Dans la masse globale de l'intéressement, la part de la sécurité de l'intéressement semble être d'environ 20 % dans plusieurs entreprises.

- **Les avantages et les inconvénients**

Pour les entreprises qui ont un taux d'accident moyen, l'accord d'intéressement présente l'avantage d'être un mode de communication pratique et concret sur le souhait de la direction d'améliorer la sécurité. C'est une occasion supplémentaire de montrer que la sécurité est importante.

D'une façon générale, les accords d'intéressement sont liés aux résultats factuels. Ceci est un inconvénient car les chiffres dépendent de conséquences largement considérées comme des fatalités, et donc seulement partiellement dépendants de la volonté individuelle. De plus, ils sont basés sur les efforts de l'ensemble de l'usine, donc trop dilués pour que l'effort individuel soit perceptible.

Ces accords n'incluent que les salariés permanents, ce qui présente l'inconvénient de ne pas motiver les intérimaires.

L'intéressement est négocié avec les partenaires sociaux et est souvent considéré comme un sursalaire. Il n'est pas événementiel, pas exceptionnel. Faute d'une communication suffisante, il est juste attendu en fin d'année comme le 13e mois, et ne fait pas l'objet d'un effort de tous.

Une fois qu'une bonne culture de sécurité est instaurée dans l'entreprise, nous avons pu voir ce type de clause d'intéressement disparaître.

10.2 Les bonus d'objectifs

Ils sont organisés spécialement, en dehors du cadre de l'intéressement. Il peut s'agir de cadeaux, de bons d'achat ou de sommes d'argent distribuées si un objectif est atteint.

Un système très fruste est par exemple une prime de 20 € pour chaque personne si un atelier n'a pas eu d'accident dans le mois. Les inconvénients d'un tel système sont considérables : le masquage des accidents, à la demande des collègues, est énorme. La pression peut conduire un vrai blessé à ne pas aller à l'infirmerie, ou encore l'entreprise à accepter de payer un salarié chez lui sans déclarer l'accident, à la demande du salarié et sur pression de ses collègues. Ce cas est caricatural mais fréquent.

D'autres systèmes ne sont pas très éloignés. Une entreprise donne une prime de 35 € si le taux de gravité d'une équipe est inférieur à un certain niveau fixé comme objectif. La différence est que le critère TG n'incite pas à masquer l'accident, mais en revanche incite à ne pas faire durer l'arrêt. De plus, il crée une pression des pairs en cas d'abus, les collègues n'étant pas dupes des abus et pouvant faire pression plus facilement.

De la même façon, une entreprise fixe un nombre maximum de jours d'arrêt sur accident de travail par trimestre, et donne une prime de 40 € s'il n'est pas dépassé.

Ces bonus constituent clairement des primes de présentéisme. Le problème est que les partenaires sociaux récusent généralement un lien entre un bonus et un accident de travail. Ils obtiennent donc généralement que la prime de présentéisme n'inclue pas les accidents du travail, arguant du fait que personne ne se

blesse volontairement, que l'entreprise est responsable des accidents du travail et que le Code du travail interdit de sanctionner quelqu'un du fait des absences pour accident du travail. L'inconvénient d'accepter cette exception est qu'alors les salariés ont un intérêt supplémentaire à déclarer les « bobos » personnels ou les maladies en accident de travail, ce qui gonfle le TF par un transfert des accidents de la vie vers les accidents du travail. Les lumbagos et autres douleurs seront alors tous mis sur ce compte, donnant à l'entreprise un vrai sentiment d'abus généralisé.

Pour éviter que des accidents de la vie soient déclarés comme accidents du travail, certaines entreprises ont distingué les blessures ouvertes ou constatées d'une part, et les douleurs « non visibles » d'autre part. C'est évidemment très délicat à manier. Les cas conflictuels se multiplient, et créent une tension supplémentaire avec les partenaires sociaux. Une entreprise a, par exemple, créé une commission mixte pour juger du maintien ou non de la prime dans les cas douteux, mais elle fonctionne mal.

Une autre forme de prime liée à la sécurité peut être attribuée pour des actions positives améliorant la prévention. Ce peut être des sommes d'argent versées pour la suggestion de bonnes idées. Ce peut être aussi des bons d'achat pour des actions positives qui ont amélioré la sécurité. Là aussi, le système d'attribution doit être simple.

Certaines entreprises ont mis en place une boîte à idées avec une prime simple : 20 € pour une idée jugée valable. Puis elles ont voulu les perfectionner, graduer les primes en fonction de la qualité des idées, et économiser les charges sociales, elles ont alors donné des points qui, cumulés, se transformaient en cadeaux. Elles ont dû créer une commission d'évaluation pour gérer ce système complexe. Au final, à force de complexité, la motivation est retombée et le système fonctionne mal.

10.3 Les entretiens d'évaluation

Plutôt que de mettre en place des règles rigides, les entreprises laissent aux managers le soin d'obtenir les résultats souhaités. L'entretien d'évaluation annuel peut alors prendre en compte l'implication individuelle, les résultats concrets, le présentéisme, etc.

L'inconvénient est que l'impact de ces actions, très subjectives, dépend largement de la qualité du manager, de sa capacité d'observation et de son équité. Des primes ou des augmentations salariales en dépendent. Le sentiment de frustration de certains qui se considèrent injustement lésés peut fortement les démotiver.

En revanche, si le manager est à la hauteur et que les règles d'évaluation sont claires et bien définies (nombre d'audits par an, analyses d'accidents, réalisation des actions dans les délais, etc.), cela peut fonctionner de façon remarquable et humaine.

Ce système d'entretien d'évaluation paraît cependant davantage adapté aux cadres et à l'encadrement qu'aux opérateurs.

10.4 Les jeux

Les jeux sont des événements ponctuels qui permettent de mettre l'accent sur un sujet pendant une durée limitée.

Par exemple, un questionnaire distribué aux salariés sur leurs connaissances sur un sujet de sécurité, avec des réponses à mettre dans une boîte. Puis publication des bonnes réponses. Puis encore deux ou trois questionnaires. Au final, des cadeaux sont distribués aux meilleures réponses, ainsi qu'un petit cadeau à tous les participants, afin de marquer la différence avec ceux qui n'ont pas participé.

Une autre forme de jeu, un peu plus intellectuel, consiste à demander de trouver une phrase sécurité type d'une vingtaine de mots. Les bonnes trouvailles sont discutées avec les opérateurs dans les équipes, ce qui permet de faire vivre le jeu. Une commission décide des gagnants. On peut récompenser l'individu, mais il vaut mieux récompenser l'équipe ; dans ce cas, cela incite les opérateurs à chercher et à réfléchir ensemble, ce qui est conforme à l'objectif final de mobilisation et de solidarisation des groupes.

Ces opérations peuvent être renouvelées périodiquement, en choisissant à chaque fois un thème différent : le mois de la circulation, le mois des EPI, le mois de l'ergonomie, etc.

D'une façon générale, la participation aux jeux est un choix individuel, et par là même les jeux ne touchent qu'une fraction de la population : seuls ceux qui participent y voient un intérêt, les autres sont narquois.

10.5 Les challenges

Ils mettent en compétition des usines d'un groupe, des secteurs, des équipes. Tout comme les jeux, ils sont événementiels et stimulants. Ils impliquent plus facilement tout le monde.

Une entreprise a divisé l'usine en équipes de 12 à 15 personnes. Elle a tenu compte de l'activité des équipes – la maintenance ou certains départements

peuvent avoir plus ou moins de difficultés objectives à répondre aux attentes. Les équipes gagnent des points en réalisant des fiches d'anomalies, d'incidents ou de « presqu'accidents ». Elles ont des points supplémentaires si elles font une analyse complète et proposent des actions de progrès. En revanche, elles perdent des points si elles ont un accident avec ou sans arrêt. Ces points perdus peuvent être compensés si l'équipe réalise une analyse complète de l'accident et propose des mesures correctives. Le présentéisme est également pris en compte. Tous les trimestres un comité challenge se réunit et compte les points, en jugeant les éléments. Les équipes gagnantes reçoivent des chèques-cadeaux.

Une autre entreprise a déterminé une dizaine de plans d'action, avec des objectifs à atteindre dans chacune de ses usines. Un comité d'évaluation vient auditer la progression des actions et attribuer des notes. Les usines sont ensuite comparées pour l'attribution de lots aux usines les plus performantes. Ce type de challenge peut aussi se faire entre secteurs.

Une entreprise a cherché à faire un système mixte, combinant d'une part des résultats en termes de TF et TG, et d'autre part la suggestion d'idées d'améliorations apportées par les membres des équipes (sur l'éclairage, le tri sélectif, la qualité, etc.). Toute amélioration est notée par une commission indépendante. Des dérives importantes ont toutefois été observées, dues à la compétition entre secteurs. Bien qu'elle soit juste, la compétition entre équipes fonctionne bien dans certaines entreprises, mais pas dans d'autres, sans véritable explication.

Une formule intéressante consiste à concevoir un questionnaire audit, communiqué à tous comme le référentiel. Les équipes s'efforceront de s'y conformer au mieux pour obtenir la meilleure note lors d'un audit. Les critères doivent être aussi incontestables que possible, sachant que certains, comme par exemple le rangement, sont subjectifs. Un comité d'audit, parfois composé de membres des équipes adverses, inspecte les lieux à l'improviste et évalue. Les remarques des audits sont communiquées, permettant à chaque équipe de s'améliorer pour la prochaine fois. Au bout de trois audits, une note moyenne est déterminée et les équipes gagnantes sont récompensées par des lots individuels.

> Les challenges qui ne prendraient en compte que le TF et le TG sont à proscrire car la fatalité – inévitable lorsque les objectifs ne sont pas individuellement maîtrisables – sera considérée comme une injustice. Si les comportements ont été corrects et les règles respectées, la responsabilité de l'entreprise sera stigmatisée et elle ajoutera le reproche d'injustice à la responsabilité. Mais surtout, dans tous les cas, le risque de masquage est accru.

Une entreprise organise un challenge qui attribue des lots aux équipes (12 à 25 personnes, attention les intérimaires comptent aussi) qui ont eu 300 jours sans accident, un lot supérieur pour 600 jours et encore supérieur pour 1 000 jours. En cas d'accident, les compteurs sont remis à zéro. Les lots sont donnés à chacun et l'équipe reçoit une coupe. Les lots, d'une valeur de 20, 40, puis 70 € selon la durée, sont choisis dans une vitrine d'objets au choix et remis par le directeur du site. Les équipes sont donc en challenge avec elles-mêmes, pas entre elles. Pour éviter une partie du masquage, les passages infirmerie et les accidents déclarés mais sans arrêt ne comptent pas. Les arrêts qui acceptent un poste adapté ne comptent pas non plus. De fait, cette entreprise obtient des progrès remarquables.

Une autre entreprise propose d'une part un intéressement lié à la baisse de 30 % des accidents déclarés, et d'autre part un challenge trimestriel entre les lignes de production qui inclut des points gagnés lors des audits mensuels ou en faisant des suggestions validées, et des points perdus lors des accidents avec arrêt. Les gagnants trimestriels du challenge gagnent des budgets à dépenser pour améliorer leur espace de travail.

Bien sûr, une entreprise qui veut voir le nombre d'accidents baisser ne souhaite pas se contenter d'un challenge qui ne récompenserait que les personnes qui font des efforts, sans tenir compte des résultats réels obtenus. C'est pourtant par ces moyens indirects qu'elle obtiendra des résultats durables et évitera le masquage d'accidents. Par exemple, pour une entreprise ayant insisté pour inclure le TF et le TG dans ses critères d'évaluation lors d'un challenge, nous avons recommandé que la communication porte fortement sur les moyens de parvenir aux objectifs, plutôt que sur les résultats.

10.6 Les lots

Les lots distribués n'ont pas besoin d'être de grande valeur : des T-shirts, des repas pizza pour deux, des montres de faible valeur sont largement suffisants pour créer le jeu et la stimulation. Le lot n'est qu'un signe de reconnaissance de l'effort fait. En fait, il doit être d'une valeur faible pour que les gens aient le sentiment d'agir pour une autre raison que le lot. De cette manière, ils continueront leurs efforts même sans récompense à la clé.

Certaines gratifications peuvent être attribuées à des équipes, sans se traduire par un avantage individuel : ce peut être un élément de confort profitable à tous, comme un frigidaire ou l'aménagement d'un local.

Enfin, des lots de faible valeur éviteront le masquage d'accidents.

10.7 Les règles à respecter

Elles ressortent de ce que nous avons dit précédemment. Faisons-en la synthèse.

- **Le TF ou le TG**

Les entreprises qui souhaitent réduire les coûts préféreront se fixer des objectifs en termes de TG. Il correspond mieux aux coûts qui sont proportionnels à la durée des arrêts et à leur gravité. Elles se méfieront des règles légales qui peuvent interférer.

Celles qui appartiennent à des groupes importants, qui fixent des objectifs aux patrons d'usines, sont souvent comparées sur le TF qui est un révélateur direct, simple et parlant. Elles auront envie de déléguer le même objectif aux niveaux subordonnés. Il est pourtant assez trompeur. Il peut aussi facilement conduire au masquage de passages à l'infirmerie ou d'accidents.

- **La proximité des critères**

Les opérateurs se sentent une proximité évidente avec leur équipe, pas avec l'ensemble de l'usine. Si on leur demande un effort, le résultat doit être perceptible (financièrement ou en cadeaux), et cela est possible au niveau de l'équipe, pas de l'usine. Un cadre ou un agent de maîtrise se mobilisera autour de son propre objectif et doit pouvoir motiver ses équipiers en s'adressant verbalement à eux. Les chiffres éclatés par petite unité sont donc plus utiles, et ils sont pratiques à manier lors de challenges ou de jeux.

- **La simplicité**

Les règles de fonctionnement doivent être simples. Les critères d'évaluation doivent être compréhensibles. Pour communiquer avec les opérateurs, il vaut mieux parler du nombre d'accidents avec arrêts et du nombre de jours perdus par équipe, plutôt que de TF et de TG. C'est inéquitable puisque les effectifs d'une équipe sont différents, mais cela est tellement plus compréhensible que cela vaut finalement mieux. Tout le monde doit comprendre clairement ce qui est jugé, comment cela sera mesuré par quelqu'un d'équitable, et être certain que personne ne sera défavorisé. La transparence des critères doit être totale.

- **Les moyens plutôt que les résultats**

Les progrès à long terme sont obtenus si la discipline est bonne et que les règles sont respectées, pas si les accidents sont masqués ou si on a la chance

d’en avoir moins. Dans le cadre d’une politique à long terme, il vaut donc mieux mesurer les taux de port des EPI, le rangement, l’encombrement des allées, le respect des gestes recommandés, l’utilisation correcte des outils, les connaissances, les suggestions, les analyses d’accidents, etc., plutôt que le nombre d’accidents ou de jours d’arrêt. Si l’on mesure des actions qui sont sous la dépendance directe des opérateurs, ils peuvent agir et progresser, sans subir la fatalité, et les résultats suivront.

- **La communication**

Une bonne explication du directeur devant des groupes de 50 à 100 personnes permet de situer les pourquoi, les comment et les objectifs de l’opération. Cela est plus clair que la communication écrite que les personnes interprètent chacune à leur manière, ou ne lisent pas. Les opérations qui développeront le dialogue entre les opérateurs ou avec la maîtrise sont les meilleures. Les échanges favorisent le réalisme et le pragmatisme, ils humanisent les relations et sont les meilleures sources de progrès.

- **Gérer la durée**

Quel que soit le système mis en place, le temps l’use. La lassitude et la routine sont inévitables. Même les meilleurs systèmes décrits ci-dessus ne résistent pas à trois ou cinq années.

Il est donc souhaitable de fixer dès le départ un terme à chaque opération. L’interruption permettra de juger de la réalité de l’amélioration de la sécurité. Après une pause, la situation ayant évolué, un système plus adapté aux nouveaux objectifs pourra alors être défini. La suppression du système permet également de mesurer la popularité et l’intérêt que les gens y portaient, ce qui peut encourager à en mettre un autre en place. Mais au bout du compte, lorsque la sécurité aura bien intégré la culture d’entreprise, les primes et les bonus liés pourront disparaître.

- **Les mesures d’accompagnement**

Les systèmes décrits ci-dessus reportent sur les opérateurs la responsabilité de la sécurité. Si l’on pense que seuls les comportements sont en jeu et qu’ils ne dépendent que d’eux, on peut le comprendre. Pourtant, cela n’est pas vrai.

L’entreprise doit donc accompagner ces actions d’un véritable système de management de la sécurité : analyse des accidents, procédures, améliorations techniques, règles de travail ou de circulation, discipline, formation, plans

d'action, etc. Les efforts de l'entreprise, sur lesquels elle doit communiquer, donnent de la légitimité aux demandes faites aux opérateurs. À chacun sa part du progrès collectif.

- **Le système global**

Dans l'entreprise, la sécurité est indissociable de la qualité et de la productivité. Il est donc aisé de définir des critères qui les prennent en compte afin d'avoir un objectif d'efficacité global.

Conclusion

Le degré de développement de la sécurité varie grandement selon les entreprises ; un TF de 5 ou de 40 traduit des cultures sécurité totalement différentes. Ces entreprises ne peuvent pas avoir les mêmes objectifs. Cherche-t-on à faire mieux respecter le port des EPI ? Cherche-t-on à réduire les abus pour des accidents plus ou moins fictifs ? À instaurer de la discipline ? À développer le dialogue social ? À créer un événement autour d'une nouveauté ?

À chaque objectif sa stratégie et son système de stimulation. Il n'y a pas de formule passe-partout.

11

Organiser des minutes de sécurité

« On ne peut pas manager une équipe sans communiquer. » Voilà une phrase de bon sens dite par un responsable de service sécurité.

Les entreprises ont besoin de faire passer des messages. La sécurité fait partie des thèmes importants. Mais il faut aussi produire et le temps est compté, tant pour la communication que pour la formation. Par ailleurs, beaucoup pensent qu'il vaut mieux passer des messages souvent que d'asséner un cours long et pénible. C'est à tout cela que répondent les « Minutes de sécurité ». Elles sont un important témoignage de l'engagement de la hiérarchie dans la sécurité.

11.1 Quoi, où, quand ?

Les « Minutes de sécurité » sont des actions de communication de courte durée à l'attention d'un groupe de personnes, généralement des opérateurs. Leur durée brève permet de les faire debout.

L'atelier est le lieu le plus habituel, mais plusieurs entreprises précisent qu'elles les font à proximité des panneaux d'affichage, ce qui permet de s'y référer aisément et d'en enseigner la lecture.

- **Quelques pratiques observées en entreprise**

Les « Minutes de sécurité » sont généralement orientées vers les opérateurs. La plupart abordent plusieurs sujets, la sécurité n'étant que l'un d'entre eux :

– Un tiers des entreprises fait des réunions quotidiennes de 5 à 20 minutes ;
– un tiers fait des réunions hebdomadaires ou bimensuelles de 15 à 30 minutes ;
– 20 % font des réunions mensuelles de 30 minutes à une heure ;
– 10 % font des réunions bi- ou trimestrielles d'une heure au moins.

Les dernières s'adressent plutôt à des membres de l'encadrement.

Les réunions se tiennent en général en début de poste, mais, pour une entreprise de l'échantillon elles peuvent avoir lieu juste avant le déjeuner, et pour une autre en milieu de poste. Cette dernière formule, peu habituelle, fait penser que la « Minute de sécurité » peut constituer une pause dans le travail, ce qui s'avère intéressant dans certaines configurations (selon que les pauses sont payées ou non, que le travail est fatiguant ou non, etc.). Toutefois, si la réunion sert aussi à passer des consignes entre deux équipes qui se succèdent, elle se tient obligatoirement en début de poste.

En début de poste, une entreprise règle son temps par des sonneries. Ainsi, elle sonne à 14 h 02 pour le rassemblement autour du chef d'équipe et le début des « 5 minutes », et à 14 h 07 pour le début de production. Cela oblige la maîtrise et limite le temps impérativement.

Quelques entreprises organisent des réunions exclusivement avec l'encadrement. Elles sont parfois répercutées en « minutes opérateurs » sous l'égide de l'encadrement. Les premières sont plutôt moins fréquentes – mensuelles par exemple – et plus longues – une heure. Nous nous intéresserons aux « minutes de sécurité » dirigées vers les opérateurs.

11.2 Les thèmes et le contenu

Les minutes de sécurité sont généralement (85 % de l'échantillon) une partie d'une réunion de production. La sécurité n'y est en effet considérée que comme un thème parmi d'autres (productivité, charge de travail, qualité, environnement, etc.). Le fait de traiter la sécurité parmi d'autres sujets est perçu par certains comme positif et elle semble à sa juste place. En revanche, il faut se battre pour qu'elle conserve la place qui lui revient.

Parfois, et cela se voit souvent dans les entreprises américaines – dont les méthodes se répandent –, la sécurité est obligatoirement le thème abordé en premier ; c'est un message en soi sur l'importance qu'on lui accorde.

Certaines entreprises abordent des thèmes en exclusivité par rotation hebdomadaire : la qualité, la productivité, la sécurité – cette dernière étant donc abordée dans une réunion sur trois ou quatre.

Les thèmes sécurité traités sont très nombreux : dans de nombreux cas, ils sont suggérés par le service HSE. Une entreprise a même établi une liste de 100 sujets possibles, une autre a créé des documentations sur 16 thèmes. Certaines disposent de vidéos, mais il s'agit là de systèmes lourds à créer, à installer et à entretenir, et qui sont finalement partiellement abandonnés.

Exemples de thèmes cités

- Les accidents du travail survenus
- Les statistiques d'accident
- Les résultats des audits
- Le port des EPI
- La protection des mains ou des yeux
- Un nouvel EPI
- La vue
- Le bruit
- La circulation
- Les protocoles de chargement-déchargement
- Le rangement 5S
- Les produits chimiques et incompatibilités
- Les substances dangereuses
- L'hygiène produits
- Les formations produits
- Rappels consignes/tâches
- La sensibilisation des caristes
- Gestes et postures
- Les manutentions mécaniques
- L'ergonomie
- La protection contre les décharges antistatiques
- L'évacuation
- L'incendie
- Le tri des déchets
- Le respect des règles et procédures
- Le travail en hauteur

- Les thèmes liés à la conduite des machines
- OHSAS 18001
- L'évaluation des risques
- La formation premier témoin
- Comment prendre en charge une victime ?
- La visite médicale
- Le travail à la chaleur
- Le risque de légionnelle
- L'interdiction de fumer
- L'hygiène à la fontaine d'eau
- L'interdiction de prise de casse-croûte en atelier
- Le débriefing suite à une inspection interne
- L'état d'avancement de certaines actions
- L'enfant dans la rue

Et il est aisé de trouver encore beaucoup d'autres thèmes.

Comme on le voit dans l'encadré, les contenus des minutes de sécurité sont très variables et leur nombre évite les redites trop fréquentes. Certains points sont des rappels des consignes, d'autres des informations réglementaires, certains sujets reflètent l'actualité de l'entreprise ou l'environnement, des thèmes font utilement appel au médecin du travail, d'autres enfin touchent à la vie privée mais c'est un prolongement intéressant qui renforce le message interne. On y retrouve de façon quasi systématique la discussion sur les accidents survenus et sur les statistiques.

Le dialogue et les questions-réponses sont unanimement considérés comme la partie la plus importante de la réunion. Le dialogue crée et témoigne de l'appropriation.

11.3 Le support et l'aide du département HSE

Les qualités managériales de la maîtrise sont souvent inégales, et les meilleurs contremaîtres ne sont pas nécessairement d'excellents orateurs. Beaucoup, parfois issus du rang, sont carrément gênés à l'idée de prendre la parole devant 15 personnes. Il est utile de les former à la prise de parole : cela les rassurera et augmentera leurs capacités managériales, mais permettra aussi de leur fournir des thèmes, des supports sur transparents, des chiffres, des comptes rendus d'accidents, voire plus à l'occasion – des films de l'INRS ou d'éditeurs privés, des photos de situations à risque ou d'accidents reconstitués, par exemple.

Quelques transparents, trois à sept maximum pour une réunion d'un quart d'heure, sont une solution assez simple. L'inconvénient des supports plus complexes (vidéos, par exemple) est qu'ils sont plus difficiles à mettre en œuvre, et qu'à la longue la logistique support risque de ne pas suivre. En outre, ils sont aussi moins interactifs, ils retirent la spontanéité, le dialogue et placent les uns et les autres en position de spectateurs.

Remarquons à ce titre que les systèmes intranet sont rarement mentionnés ou, lorsqu'ils le sont, rappellent que leur grande limite est l'absence de dialogue. Le plus grand intérêt d'Internet qui ait été mentionné consiste en l'envoi des comptes rendus d'accidents par mail à l'ensemble de l'entreprise. Cela permet aux personnes d'être informées des événements qui n'étaient pas connus en général ou qui, lorsqu'ils l'étaient, se transmettaient déformés par les rumeurs.

11.4 Les difficultés

La principale difficulté rencontrée est le manque de motivation de la maîtrise, laborieuse à stimuler, en particulier si la direction est elle-même peu motivée ou est trop stressée par la productivité. Il faut pour le moins que le directeur du site accepte que la production soit interrompue pendant quelques minutes.

La taille du groupe d'opérateurs est importante également : au-delà de 15 personnes, l'interactivité est difficile pendant la réunion, et cela en diminue largement les effets.

Le manque de formation des encadrants peut également conduire à des résultats très inégaux selon les secteurs de l'entreprise.

Une fois ces préalables acquis, il reste des efforts à faire. Il faut fournir des outils aux agents de maîtrise, être présent de temps à autre, investir de l'énergie, et surtout s'arranger pour que les réunions soient l'occasion d'un dialogue avec les opérateurs.

Attention à bien maîtriser le temps : l'animateur des minutes de sécurité doit rester vigilant à la fois pour ne pas ennuyer et pour éviter que ces minutes ne soient considérées comme trop coûteuses en temps de production perdu.

Enfin, mieux vaut éviter de noyer les gens sous l'information. Une difficulté fréquemment mentionnée par les entreprises avec lesquelles nous travaillons est que les gens reçoivent trop d'instructions ou de messages. Ils finissent par se lasser. Néanmoins, l'interactivité de la réunion peut pallier cela.

11.5 Les facteurs de succès

Faisons une synthèse : pour garantir l'efficacité des minutes de sécurité, il faut :

- motiver la direction et obtenir le temps nécessaire ;
- former la maîtrise à la prise de parole et à l'échange ;
- soutenir la maîtrise dans les premières réunions ;
- fournir des informations (compte rendu d'accidents ou d'audit, statistiques, fiches thématiques, idées, etc.) ;
- fixer des limites de temps courtes ;
- rester simple et pratique, parler de sujets qui touchent vraiment les gens dans leur travail quotidien ;
- susciter les questions-réponses, le dialogue, la discussion sur des idées ; seule l'interactivité permet aux opérateurs de s'approprier les messages ;
- donner une suite aux remarques ou aux idées des opérateurs ;
- compléter les réunions par des affichages sur des panneaux, quitte à placer immédiatement la feuille qui a servi à la maîtrise pour son exposé (compte rendu d'accident, statistique, compte rendu d'audit, règlement, etc.) ;
- se renouveler régulièrement ;
- faire préparer des thèmes par des groupes d'opérateurs, en leur libérant un peu de temps et en les faisant aider.

11.6 Les résultats que l'on peut attendre

Toutes les entreprises qui ont entrepris cet effort, ou presque, témoignent d'une meilleure communication à tous les niveaux, d'une meilleure perception des problèmes et d'une plus grande attention aux consignes : « La circulation de l'information est fluidifiée. » Le relationnel s'est amélioré.

En chiffres, le port des EPI a progressé significativement. Les secteurs de l'entreprise où les « minutes » marchent le mieux ont de meilleurs résultats en TF et TG que les autres. Des informations ou des suggestions venant des opérateurs remontent et sont très utiles à la hiérarchie et au service HSE pour comprendre ce qui se passe sur le terrain.

Mais avant tout, cela a permis d'impliquer la maîtrise qui pensait que la sécurité était seulement le problème du responsable du service HSE. On sait

combien cette attitude de la maîtrise – ce refus d'engagement – est fréquente, car elle craint de prendre une responsabilité supplémentaire. Mais en parlant devant les équipes, elle s'approprie le sujet officiellement. C'est pourquoi la venue d'un cadre à ces réunions ne doit être qu'occasionnelle, et la venue du responsable du service HSE doit se limiter à des commentaires techniques.

Plus globalement, on dit en France que le management de proximité doit évoluer. L'ère des « petits chefs » qui aboient des ordres est révolue. On demande aux contremaîtres de « manager » plus en douceur. Les minutes sont un bon moyen de restaurer le dialogue et de permettre aux contremaîtres à l'ancienne de faire évoluer leur relation avec les opérateurs.

Conclusion

Il apparaît clairement que les entreprises qui ont pris la peine de motiver la direction, de former l'encadrement et de libérer les opérateurs pour un court moment pendant le travail, ont gagné sur tous les plans : communication, dialogue social, implication de la maîtrise.

Il n'y a pas que la sécurité qui y gagne ? Tant mieux, voilà un bel outil de management !

12

Le stress au travail

Le stress existe depuis toujours, même si aujourd'hui c'est un phénomène de masse. Il est inhérent à la nature humaine : pour vivre mieux ou simplement survivre, on passe par des épreuves qui nous semblent parfois insurmontables. Et les entreprises voient s'accroître leurs obligations traditionnelles dans le domaine de la santé.

Qu'est ce que le stress ? Le stress est un sentiment d'incapacité d'un individu à faire face aux situations auxquelles il est confronté. Au travail, tous les niveaux hiérarchiques sont concernés. Il est cependant essentiel d'insister sur le fait que l'entreprise affronte deux situations bien distinctes : le stress grave qui mène à la dépression ou à un gros malaise – c'est la partie émergée de l'iceberg –, et le stress latent, organisationnel, qui affecte un grand nombre de ses salariés. La frontière entre les deux n'est pas facile à déterminer au niveau du symptôme, puisqu'elle n'est pas claire et que ces situations coexistent. Mais bonne nouvelle : elle est traçable au niveau des actions à mener.

Nous verrons les coûts induits par le stress au travail, ses causes, et comment l'entreprise peut s'organiser pour être alertée, pour traiter les cas individuels, pour former ou pour communiquer.

12.1 Les coûts du stress au travail

Dans une organisation sous pression, quelques individus vont atteindre de façon imprévisible un niveau de stress grave. Au-delà du problème humain, ces personnes doivent se faire soigner. En termes économiques, la longueur des absences en cas de dépression est coûteuse pour l'entreprise. Nous verrons plus bas le type de réponses que peut apporter l'entreprise dans ces cas.

Mais plus coûteux encore est le stress latent car il touche beaucoup d'employés. Les coûts sont diffus et indirects, mais très importants. Pourtant, le chef d'entreprise ne les perçoit pas nettement : l'entreprise tourne, la majorité des gens ont l'air de faire ce qu'on leur demande, la pression sur les subordonnés fait partie des règles de la vie moderne en entreprise, les frictions et anomalies diverses font partie de ce qu'il pense devoir gérer au quotidien ou reflètent pour lui des problèmes personnels dont il ne veut pas se mêler. C'est une vision fataliste que l'on peut comprendre de la part de celui qui ne sait pas comment y remédier. L'importance des coûts que nous allons voir et les solutions possibles invitent toutefois à réfléchir à des actions concrètes à mener.

La principale source de coûts vient du désinvestissement de beaucoup de personnes au-delà d'un certain niveau de stress. Pour se protéger, certains salariés se retirent du jeu, ils ne travaillent plus qu'à 60 % de leurs possibilités, ils ne font plus de suggestions – à quoi bon ? –, ils laissent passer les non-qualités et les anomalies, ils se plaignent et critiquent, ils traînent des pieds, il faut dépenser beaucoup plus d'énergie pour les faire évoluer. Leur mal-être transforme en calvaire personnel leur venue au travail. L'absentéisme augmente. Le *turn over* aussi.

Le désinvestissement n'est pas nécessairement une position prise délibérément : ce peut être des petits renoncements face à des difficultés du quotidien, des conduites addictives – alcool ou marijuana –, des difficultés d'adaptation à des changements. Il y a aussi des problèmes psychosomatiques : maladies réelles, crispation des gestes aboutissant à des TMS, erreurs, irritabilité et conflits interpersonnels. Ces derniers perturbent les relations, empêchent les collaborations, la dimension affective et émotionnelle déborde et se transforme en phénomènes de bouc émissaire ou de harcèlement. Ceux-ci peuvent faire douter une personne de ses capacités, et du coup renforcer les attaques contre lui.

Certaines entreprises donneront à leur personnel l'impression de partir dans une direction, puis d'abandonner, puis de repartir dans une autre, comme déboussolées. Elles cherchent des solutions, se heurtent à la lourdeur et à la

résistance au changement d'un personnel sans enthousiasme, et cherchent une nouvelle solution.

Tous ces éléments pénalisent les entreprises car ils réduisent considérablement la satisfaction, l'efficacité et donc la productivité des personnes. Certains ont commencé à en calculer les coûts en poussant plus loin les observations et l'analyse des conséquences. Les montants en jeux sont considérables.

> Quelle est la valeur d'un cadre qui n'est pas moteur, mais exécutant et traînant des pieds ? Si une bonne partie de l'entreprise se comporte ainsi, on peut imaginer que le personnel ne vaut plus que la moitié de sa valeur. Cette destruction de valeur est vite irrémédiable, l'entreprise perdra vite pied face à la concurrence.

12.2 Les causes génériques

Contrairement à la pensée commune, le stress n'est pas seulement un problème personnel, même si l'entreprise préfère le traiter comme tel. Les conséquences personnelles – troubles relationnels en famille, par exemple – peuvent être aussi la résultante des troubles au travail. Le fait que certaines personnes soient plus fragiles que d'autres n'implique pas que ce soit leur responsabilité, car la question est plutôt : où est la cause de leur trouble ?

> La pression que ressentent les gens est largement exercée par leur hiérarchie. Elle-même subit la pression de l'entreprise. Et celle-ci est le résultat des facteurs externes à l'entreprise. Le maillon faible est l'individu qui, à un moment donné, ne supporte plus cette chaîne de pressions.

L'environnement de l'entreprise change constamment. Elle doit s'adapter à un nouveau concurrent, à un produit nouveau, à l'évolution des besoins de ses clients, à la pression sur les prix, à un actionnaire qui vient d'acheter cher l'entreprise et veut voir le chiffre d'affaires et la rentabilité s'accroître rapidement. C'est la vie moderne, les règles se sont durcies. Les exigences de bien-être croissent, chacun veut un meilleur salaire et des prix moins élevés, et met donc la pression sur qui il peut. Les entreprises la répercutent sur leurs salariés. Le consommateur veut un produit asiatique moins cher, ce qui indirectement augmente la pression sur l'entreprise française qui l'emploie. C'est un cercle vicieux. Chacun n'est qu'un rouage de ce système.

Au niveau de l'entreprise, dans un atelier par exemple, comment cela se traduit-il dans les relations interpersonnelles ? L'encadrement se trouve comme souvent

entre le marteau et l'enclume : il subit la pression et doit faire face aux résistances. Il est victime et bourreau : il subit le stress et doit répercuter la pression sur ses subordonnés. On peut exiger de lui qu'il finisse un travail dans un délai déraisonnable et il devra obtenir que ses collaborateurs le fassent par tous les moyens, au risque que l'échec lui soit reproché. Ses valeurs fondamentales sont souvent bousculées. On peut même imaginer une situation faustienne : on l'oblige à faire des choses contraires à sa morale, et il accepte pour le bien de l'entreprise et de sa carrière, mais n'en ressent pas moins un trouble. Quel commercial n'a pas vendu un produit peu adapté aux besoins du client ? Quel responsable des ressources humaines n'a pas ressenti durement une décision qu'il infligeait à certains salariés ? C'est la règle du jeu. L'encadrement est sous tension.

Des objectifs mal définis, une qualité exigée mais non spécifiée, des ordres contradictoires, des injonctions paradoxales, des processus à suivre impérativement inapplicables sur le terrain. Une promotion mal accompagnée peut elle-même stresser un cadre et le mettre dans des difficultés qu'il ne maîtrise pas. L'incompétence ou les maladresses d'un chef sont de fréquentes causes de stress sur les subordonnées.

Et les conséquences aux niveaux inférieurs sont fortes car, en fait, elles se traduisent par les mêmes situations auprès de personnes sans responsabilités et faiblement reconnues. Le désinvestissement se produit alors plus facilement encore. La situation de stress peut être déclenchée ou révélée par un incident : un conflit ou une altercation peut servir d'étincelle, un excès de travail, un ordre inadapté peuvent provoquer une révolte, un abandon et un rejet.

Les dysfonctionnements eux-mêmes peuvent être des « irritants » terriblement destructeurs : une porte qui s'ouvre et provoque régulièrement un courant d'air, un néon qui vibre, la perturbation des cadences par des pièces défectueuses sont autant d'irritants physiques. D'autres sont moraux : un manque d'information, un reproche injuste, un chef peu respectueux qui hurle ses ordres ou fait des reproches humiliants en public, une absence de reconnaissance ou des ordres inapplicables.

12.3 Les autres causes

Il y a quelques autres causes que celles que nous venons de citer, nous en citerons quatre importantes :

1. Il existe des chefs harceleurs et stressants, c'est leur mode de management. Cette attitude est indépendante du stress qu'exerce l'organisation sur eux. Leur cas relève de la psychologie et du coaching.

2. L'âge, la fatigue ou la simple fragilité rendent beaucoup de personnes plus sujettes au stress. Les entreprises peuvent difficilement changer ces personnes, mais elles ont une responsabilité sociale importante qu'elles assument de bon ou de mauvais gré. Outre les attentions personnelles que l'on peut offrir, les modes de traitement sont les mêmes que dans le cas du stress d'entreprise.
3. Certaines activités génèrent davantage de stress : le flux tendu, le juste à temps, le travail à la chaîne comparé au travail en îlots, les tâches complexes comparées aux tâches simples, etc. Elles sont des données techniques qui relèvent de choix industriels lourds sur lesquelles les entreprises n'ont généralement pas eu d'alternative. Certaines entreprises pourront y réfléchir lors des évolutions de l'organisation industrielle et, en attendant, redoubler les efforts décrits ci-après.
4. La surcharge de travail : il y a des limites aux réductions d'effectifs si l'on ne réduit pas les tâches à faire en même temps.
5. Les difficultés économiques de l'entreprise créent du stress à tous les niveaux. Elles empêchent en outre de reconnaître les efforts des uns et des autres, faute de moyens financiers.

12.4 Repérer le stress

L'environnement de l'entreprise est ce qu'il est, et il n'est pas près de changer. L'état interne de l'entreprise est diagnosticable et gérable. L'entreprise doit donc prendre le stress en mains, avec ses moyens.

Nous l'avons dit : le fonctionnement sous pression fait partie de l'entreprise moderne, et personne n'a trop envie de reconnaître un éventuel état pathologique de l'organisation. Il faut donc inverser la charge de la preuve : suis-je sûr que personne n'est désengagé, ne baisse les bras ? Que personne ne voit son efficacité réduite du fait de surmenage ?

Le stress est la résultante d'une histoire et du caractère des personnes en place. Les erreurs passées, les conflits non digérés, les rancunes personnelles, les désillusions, les initiatives auxquelles on a cru et qui n'ont pas été suivies, les habitudes de travail créent la culture d'entreprise et son passif. Cela peut paraître beaucoup mais, dans les faits, seuls quelques éléments majeurs sont déterminants et doivent être identifiés.

Les patrons impriment aussi leur personnalité. Il est toujours étonnant de voir à quelle vitesse un nouveau patron influe sur l'état d'esprit de ses équipes. Son inquiétude, ses angoisses, les choix stratégiques difficiles auxquels il doit faire face peuvent infuser l'organisation rapidement.

L'histoire et le patron vont créer un état psychologique de l'organisation. Le docteur François Crespo, médecin du travail et psychiatre comportementaliste, partenaire de Visioncom, identifie plusieurs états d'entreprises : les stressées, les désespérées, les paranoïaques, les trop gentilles, etc. La première, la stressée, ne croit plus à rien, a déjà tout essayé sans succès, le patron n'ose plus communiquer, personne n'espère de redressement ou ne prend au sérieux les initiatives proposées. La dernière, trop gentille, est paternaliste, exerce une pression morale contraignante sur les gens, infantilise, et le laxisme de gestion peut la conduire finalement à des difficultés économiques qui, le moment venu, créeront un autre stress. Tous ces états peuvent être aisément constatés par de petites études et enquêtes.

Mais les indicateurs d'alerte existent dans les entreprises et sont faciles d'accès. Le médecin du travail et l'infirmière ne demandent qu'à être écoutés. Les démissionnaires même doivent être interrogés. Les « poly-absents » ont des choses à dire, leur absence est souvent un appel à l'entreprise qui ne demande qu'à être explicité. Toutes les entreprises qui se sont essayées à l'exercice d'écoute se sont aperçues que ces personnes étaient moins des tire-au-flanc qu'elles ne le présumaient.

Le taux d'absentéisme est un indicateur intéressant. Son évolution n'est jamais anodine, elle est révélatrice de l'accumulation de problèmes individuels significatifs.

L'étude du registre d'infirmerie, des lombalgies et autres douleurs, l'évolution de leur nombre peut être interprétée et analysée. Les taux de rebuts et de non-qualité parlent aussi.

Il convient de distinguer les chiffres par service, même si les effectifs concernés deviennent un peu petits pour être statistiques. Ils peuvent refléter l'attitude de managers et les spécificités d'activités plus ou moins stressantes en elles-mêmes. Les démissions à divers niveaux sont également révélatrices. L'étude de ces données est très accessible, les informations étant généralement disponibles. Leur concordance est une alerte.

L'entreprise peut observer les individus. Elle peut écouter, ouvrir les yeux. Un responsable de service HSE, Tino Lavallée, avait réuni une série de signes très

parlants (*cf.* l'encadré ci-après). C'est important car souvent les gens stressés n'en sont pas conscients, ils ont un sentiment d'hyperactivité, mais ne perçoivent pas clairement certaines inefficacités qui en résultent, et dont ils souffrent : ils se font des reproches et augmentent leur stress. La prise de conscience ne se fait que lorsque le stress n'existe plus.

Des groupes de travail pluridisciplinaires seront autant d'oreilles capables d'entendre des messages variés. Ils peuvent être complétés par des sondages par questionnaire. Une entreprise a décidé une étude ouverte par une personne des RH qui cherchera à entendre les uns ou les autres, à apporter quelques réponses immédiates, et à bâtir un plan d'action. Une autre a fortement communiqué sur le stress pour inciter les gens à se faire aider avant d'atteindre leurs limites.

Observer ses collègues et repérer le stress

Repérer quelques individus et pondérer chaque critère de 0 à 10.

Observer les personnes qui :

- s'expriment souvent de manière un peu émotionnelle ;
- acceptent tout dans l'entreprise : charge de travail supplémentaire, horaire décalé, travail de dernière minute, changement de poste, réflexions très répétées aux objectifs non atteints, etc. ;
- sont très désordonnées ;
- pensent ne jamais y arriver dans les délais prévus ;
- ne savent pas ou plus hiérarchiser les problèmes ;
- avouent mal dormir à cause du travail ;
- ont la peur du chef ;
- sont très calmes mais tremblent devant un problème ;
- dont – cas très fréquent – le conjoint ou conjointe vous dit, à l'occasion d'une rencontre : « Ça va mal au travail, car il/elle est impossible à la maison ! » ;
- pendant un arrêt de travail, appellent les collègues à l'usine pour, *a priori*, leur donner des nouvelles mais en définitive, pour avoir des informations sur le travail ou leur poste car la peur est toujours grandissante, même à la maison ;
- emportent systématiquement du travail à la maison ;
- passent plusieurs fois par les WC avant ou après une réunion ;
- ne peuvent s'affirmer que par « C'est l'ordre du patron » ;
- ont la peur du lendemain ;
- refusent tout changement ;
- refusent toute remise en cause ;
- ont peur de mal faire.

Voyons les différents axes de travail.

12.5 Gérer le stress individuel

Nous avons évoqué le stress grave, celui qui altère les facultés d'une personne au point qu'elle en prend conscience et consulte le médecin du travail. Les entreprises sont équipées pour entendre celles-là. L'infirmière et le médecin en font leur affaire. Même s'ils ne sont pas des psychologues pointus, si nécessaire ils savent externaliser les soins vers les spécialistes.

Des méthodes scientifiques, prouvées par des expériences et des études poussées, permettent d'obtenir des résultats meilleurs. Le docteur Crespo, déjà cité, mentionne les différences de taux de résultat selon les méthodes psychologiques utilisées. Ainsi, l'écoute compassionnelle obtient 30 % de résultats positifs, là ou des méthodes qui aident à gérer le temps et son organisation, ou encore de leadership relationnel obtiendront 70 %. À ce stade, les entreprises n'ont pas d'autre alternative que de faire appel à des spécialistes. Le médecin du travail sait ce qu'il a à faire si un individu arrive à exprimer suffisamment clairement son mal-être. Ce n'est pas toujours le cas. Les suicides récents dans certaines entreprises montrent que tous les cas graves ne sont pas traités par ces biais, ce qui nous ramène à la nécessité de faire les études de repérage préventif mentionnées plus haut.

Pour les cas les moins graves, nous retombons vers les arrêts de travail et les anxiolytiques si consommés en France. Nous observons un effet psychologique dû à un effet de contraste : si le personnel médical de l'entreprise est calme et aidant, et que l'attitude des supérieurs hiérarchiques est stressée, ceux-ci apparaîtront comme durs et agressifs par comparaison.

12.6 Former et organiser les managers

Actuellement, peu d'entreprises font la démarche de former leurs managers à répondre au stress, et de concevoir leur organisation autour de ce critère.

Les grands axes de formation sont les suivants.

- Former à la gestion de son propre stress. C'est la gestion du temps, la gestion des situations tendues, la relaxation, l'assertion, savoir dire non, etc.
- Former à éviter de créer du stress. D'une façon générale, il s'agit des stages de management. Ils permettent une certaine prise de distance. Le management est un art subtil : les ordres donnés sans proposer de mode opératoire permettent aux uns de s'autonomiser et de se déstresser, mais en inquiètent d'autres.

– Former à repérer et à diagnostiquer le stress chez les autres, pour repérer la violence au travail ou les signes avant-coureurs (*cf.* encadré ci-avant).
– Il est toujours bénéfique d'accompagner les gens promus pendant la période stressante de prise de poste, par des formations ou du coaching.
– Un axe d'amélioration simple tient enfin à une valeur pas toujours partagée : le respect d'autrui. Les règles de politesse, l'humanisme, un savoir-vivre fait de respect, et non pas de pitié ou de manipulation, constituent des règles simples applicables en toutes circonstances. Ces principes sont rarement compliqués et donc accessibles à tous.

L'entreprise peut identifier rapidement les managers qui doivent être plus formés et soutenus que d'autres.

L'organisation peut aussi faire évoluer les pratiques de management pour compléter les axes de formations évoqués ci-dessus.

Une entreprise mentionne qu'elle a interdit les réunions après 18 heures Une autre a progressivement supprimé les bureaux paysagers pour revenir aux bureaux fermés.

12.7 Faire évoluer l'entreprise

Le changement des pratiques managériales est certainement une bonne chose, mais les pratiques d'un individu sont fortement influencées par son environnement et il sera difficile à un manager de changer durablement si l'entreprise ne change pas elle aussi. Ce sera donc le directeur général qu'il faudra conseiller.

- **Affirmer les valeurs de l'entreprise**

Le premier axe d'action est de travailler sur les valeurs. L'entreprise doit définir ce pour quoi les gens sont là ensemble, pour quoi ils collaborent. Il ne faut pas formuler des exigences nouvelles, il faut se mettre d'accord sur les valeurs. Les salariés appartiennent à une communauté qui a des objectifs communs, des valeurs éthiques.

Parmi ces valeurs, nous trouverons toujours le respect de la personne, évoqué plus haut. La sécurité au travail en fait également partie, c'est pourquoi toute communication sur ce sujet est un outil indispensable de la direction. Parmi les valeurs d'humanisme, il y a aussi l'écoute. Sans empiéter sur leur vie privée, l'entreprise ne peut rester imperméable aux problèmes pratiques de ses collaborateurs. La difficulté des managers à ce niveau est de fixer la juste limite pour ne pas susciter d'autocomplaisance ou d'abus.

- **Renforcer le lien social**

Le deuxième axe est le lien social. Actuellement, c'est le Comité d'entreprise qui s'en occupe dans la majorité des entreprises : le repas de Noël, les manifestations sportives sont, le plus souvent, de son ressort. Les pots occasionnels ou les pauses café sont des initiatives individuelles.

Les séminaires de *team-building* soudent les équipes. Ils doivent tous être encouragés et accompagnés. Ils replacent l'entreprise dans la vie. Ils sortent les gens du mercenariat. Le travail c'est la vie, ce n'est pas un mauvais moment à passer chaque jour. Les événements festifs sont des occasions de se rapprocher. Ceux qui sont isolés socialement y trouvent des amis et un lien social, les plus intégrés élargissent leur cercle et atténuent des frontières artificiellement accentuées entre travail et vie personnelle.

Les groupes de parole peuvent aussi jouer un rôle complémentaire, ils sont d'une nature très différente, mais créent également du lien social. Pris sur le temps de travail, ils risquent de n'être envisagés que par des entreprises en crise et dont l'organisation le permet. L'entreprise s'intéressera avec une attention particulière à ceux qui justement ne viennent pas à ces réunions. Ces techniques de groupe de parole ont été utilisées par Renault suite aux suicides survenus à Guyancourt. Mais moins dramatiquement, ils servent à poser les problèmes de l'organisation et à redonner envie de les résoudre ensemble, par exemple pour atténuer les conflits entre départements. Simplement exprimer ses besoins et ses problèmes, et écouter les contraintes des autres, aide à mieux vivre ensemble et à se considérer comme des collaborateurs, et non des adversaires.

- **Aménager le bien-être au travail**

Un troisième axe consiste à repérer et à agir sur les irritants : nous avons évoqué plus haut toutes ces petites choses qui gâchent la vie. Exactement comme un responsable de service HSE va progressivement éliminer des sources d'accidents, l'entreprise doit s'efforcer de résoudre les irritants constatés.

Elle communiquera ainsi son souci du bien-être, l'idée que le progrès est accessible et que l'on peut s'améliorer. Il convient de donner des réponses rapides car, de cette manière, ces aides consolent, gratifient et montrent de la reconnaissance et du respect. Une entreprise doit réserver un peu de temps hebdomadaire à son équipe maintenance pour ces actions correctrices, et à son équipe RH pour régler les petits problèmes de management.

- **Se montrer rassurant**

Le quatrième et dernier axe tient au rôle du patron. Le stress trouve souvent son origine à l'extérieur, nous l'avons dit. C'est au patron de filtrer, de tempérer, de choisir, sans stresser inutilement ses équipes. Il ne doit jamais laisser passer d'affolement, ni même un soupçon de désespoir. Son calme est calmant, son stress est stressant.

Il doit communiquer ses projets, simplifier les objectifs, mais aussi se montrer physiquement en tant qu'homme, chef rassurant, digne de confiance. C'est sa présence physique qui constitue le vrai message. Ce n'est pas facile, les patrons sont des hommes, avec leurs faiblesses et les pressions qu'ils subissent ont des enjeux considérables. Comment les absorber ou les masquer toutes ? Le coaching et les aides à la réflexion sont très utiles dans les périodes difficiles.

Conclusion

Si l'on veut faire tourner la machine vite, il ne faut pas oublier de mettre de l'huile dans les rouages.

Le stress est créateur de drames humains mais aussi de drames d'entreprises. Un homme stressé est un homme mis hors d'état de produire efficacement, mais aussi cassé dans sa vie personnelle. Une entreprise stressée est malade, sans énergie, les concurrents la distancent, les difficultés semblent insurmontables. Dans les deux cas, les conséquences peuvent devenir irrémédiables. Il faut donc soigner et redonner du cœur à l'ouvrage à l'un comme à l'autre. Des techniques existent pour cela.

Partie III

La gestion de la sécurité

13

Réduire la durée des arrêts grâce aux « postes aménagés »

Il y a les accidents du travail (AT) auxquels on ne croit pas, ceux dont la durée devient abusive, il y a les profiteurs du système qui considèrent les arrêts pour tous motifs comme un avantage acquis. À l'inverse, il y a aussi les vrais blessés qui s'ennuient à la maison, où qui se sentent coupables d'abandonner leurs collègues. Le taux de gravité (TG) pâtit lourdement de ces AT. Le coût des journées d'arrêt est de plus en plus ressenti comme pénalisant par les entreprises.

La frustration est grande de ne rien pouvoir faire pour réduire ce coût, ou pire, de laisser s'installer l'idée qu'il est facile d'abuser du système, et ainsi de dévaloriser l'effort au travail. Ceci devient plus aigu alors que, dans un domaine connexe, les troubles musculosquelettiques (TMS), douleurs ou stress, sont de plus en plus mis à la charge des entreprises, et qu'elles ont encore plus de difficultés à agir dessus. Les entreprises sont donc soucieuses de réduire la durée des arrêts : les postes aménagés sont le principal outil utilisé une fois l'accident survenu.

Le poste aménagé pourrait se définir comme un poste de travail où un handicapé provisoire pourra travailler sans risquer de gêner sa guérison. Ils sont proposés soit pour éviter, soit pour raccourcir un arrêt de travail.

13.1 Qu'est-ce qu'un poste aménagé ?

Les postes aménagés obéissent clairement à deux règles unanimement reconnues : les postes doivent être validés par le médecin du travail et agréés pour chaque cas, et ils doivent recueillir l'accord sans contrainte de l'intéressé.

C'est pourquoi il est de l'intérêt de tous que ces postes soient valorisants et non pas conçus seulement comme une « occupation ». Ils doivent apporter un plus à la victime sous forme d'une découverte ou d'un enrichissement personnel. L'entreprise doit aussi respecter sa parole donnée lors de l'acceptation du poste par la victime : celle-ci ne doit pas être remise à son poste habituel dès le lendemain.

Ils sont souvent définis comme des postes légers : assis, exigeant peu de déplacements, sans ports de charges, voire dans une atmosphère saine. Ce sont aussi des postes non liés au rendement, comme des petits travaux d'aide : peinture des barrières de sécurité, entretien, nettoyage, inventaire. Selon les entreprises, ce peut aussi être des postes d'assistance à la production : magasinier, préparation de pièces, classement de pièces, petits assemblages, préparation de conditionnements, postes en cabine de commande, surveillance ou contrôle.

Ils doivent évidemment être définis en fonction de la blessure. On remarque que les postes cités en exemple ci-dessus sont loin de l'idéal de « postes valorisants ». Mais comment proposer des postes « intéressants » qui soient libres et conviennent à n'importe quel blessé ? Il y a une marge entre l'idéal et le possible.

Dans certains cas, des postes administratifs sont proposés, mais cela ne convient pas aux ouvriers en général. Ils considèrent néanmoins le travail dans les bureaux comme valorisant. Certaines entreprises proposent parfois des postes à domicile, voire en prêtant un ordinateur portable. D'autres ont pensé à n'attribuer que des tâches de courte durée afin d'éviter une installation dans une fonction reposante. Une bonne idée est de proposer de la formation, mais cela n'est pas toujours facile à organiser au pied levé. Dans ce sens, et avec un souci d'éducation aux accidentés, certaines entreprises font participer le blessé aux évaluations de risques ou à des actions de sécurité !

13.2 Pourquoi des postes aménagés ?

Les postes aménagés contribuent à améliorer les indicateurs (taux de fréquence et de gravité). Au niveau des petits accidents qui provoquent des arrêts de courte durée, ils permettent d'éviter un arrêt et donc de diminuer le taux de fréquence (TF). Pour les gros accidents, ils permettent de raccourcir la durée des arrêts, et donc de réduire le TG, mais aussi de réhabituer quelqu'un au travail, de lui éviter la démoralisation de l'isolement et le sentiment d'invalidité. Ils ont aussi des avantages psychologiques : ils sont une façon de responsabiliser la hiérarchie, de l'obliger à gérer les accidents au lieu de les considérer comme des fatalités sur lesquelles elle n'aurait pas de prise.

Il y a une autre utilisation des postes aménagés : dans certains cas, il convient de ne pas attendre une vraie demande d'arrêt. Évidemment, dans cette situation il y a des risques d'abus : demander un poste pour se reposer. Ce type de poste aménagé ne devrait donc pas être un poste beaucoup plus « reposant », mais seulement un poste qui ne sollicite pas les mêmes articulations ni les mêmes efforts.

Dans le domaine des TMS, une entreprise dit réagir dès le signalement d'une douleur : c'est une sage position pour éviter l'aggravation des symptômes. Le médecin du travail intervient immédiatement, vérifie l'adéquation au poste et propose immédiatement un autre poste.

13.3 Comment s'organiser ?

Environ la moitié des entreprises qui ont mis en place l'idée de poste aménagé en ont préparé des listes, les autres les décident au coup par coup.

Les listes permettent de structurer le concept et d'avoir des idées pertinentes lorsque l'occasion se présente. Cette étude se fait « à froid », de manière dépassionnée. Les listes permettent aussi au médecin du travail de vérifier les postes et de les accepter ou non.

Une entreprise a développé un petit logiciel sous Excel, répertoriant les postes, pour trouver facilement ceux répondant à différentes pathologies. D'autres, se donnent la liberté de penser au dernier moment à des postes vraiment imaginés pour l'invalidité partielle temporaire qui se présente.

13.4 La communication

Selon les entreprises, la communication en matière de poste aménagé est plus ou moins délicate. Un message qui est aisé dans l'une est strictement

inenvisageable dans une autre, notamment pour des raisons syndicales que nous verrons plus tard. C'est pourquoi il est possible dans certaines sociétés de négocier et de mettre en place une procédure ouverte et bien réglée, alors que dans d'autres la proposition de poste sera faite officieusement, comme une proposition individuelle et unique.

D'une façon générale, il convient de bien rappeler aux salariés qu'ils ne perdront aucun de leurs droits en cas de complication, contrairement à ce qu'avancent parfois certaines organisations syndicales. On peut aussi sensibiliser les salariés aux coûts des arrêts, en leur précisant que c'est l'entreprise et non la Sécurité sociale qui paye, contrairement aux croyances communes.

La communication « à froid », en dehors de tout accident, prend dans certains cas la forme d'une communication claire de la direction à l'ensemble du personnel, par exemple dans le journal d'entreprise.

Dans une entreprise américaine le référentiel sécurité exige que cette proposition soit systématiquement faite aux salariés, la filiale française l'a donc mis en place bien que les conditions de rémunération en cas d'arrêt de travail soient totalement différentes aux États-Unis.

Dans une autre, un fascicule a été rédigé. Dans une troisième, on en parle lors de la journée d'accueil des nouveaux salariés, ou encore dans le cadre des quarts d'heure sécurité périodiques.

Plus formellement, dans une entreprise une vraie « charte de bonne conduite », négociée avec le CHSCT et les partenaires sociaux, a été créée. Elle précise les procédures, les informations disponibles, les intervenants et leur rôle, etc. Son acceptation est passée par une limitation à des cas particuliers très définis. L'intérêt de cette communication formelle est qu'elle ne peut exister qu'après un dialogue social avec les organes de représentation des salariés, et qu'elle apparaît comme une règle qui s'implante dans la culture de l'entreprise.

Pour la communication « à chaud », lors de l'accident, l'objectif est de faire accepter un poste aménagé : certaines entreprises ont une procédure claire d'accompagnement de tous les accidentés jusqu'à l'infirmerie, parfois par le responsable hiérarchique. Elles prévoient parfois un dialogue entre le blessé et son chef au cours duquel un poste aménagé lui est proposé, avant évacuation éventuelle et en fonction des circonstances. D'autres préfèrent attendre que les soins aient eu lieu, que le stress de l'accident, le gros de la douleur, soient passés pour le proposer, le problème est alors qu'il n'y a pas toujours de reprise de contact lorsque la personne repart chez elle.

Beaucoup d'entreprises insistent pour que ce soit le supérieur hiérarchique qui propose le poste aménagé, même si ce poste n'est pas dans son service.

L'incitation est nettement supérieure lorsqu'elle vient du responsable hiérarchique. L'écoute et la considération de la situation de l'accidenté vont aussi contribuer à son accord. Si cela n'a pas été fait précédemment, le poste est ensuite validé par le médecin du travail. La prise de nouvelles dans les jours qui suivent est parfois également prévue par une procédure.

Quelques chiffres

- L'absentéisme en France est de 7,2 jours d'absence pour 100 jours travaillés, un record en Europe. En Allemagne il est de 4,2, en Grande Bretagne de 3,7 et aux États-Unis de 2. En France, ce chiffre a augmenté de 46 % ces cinq dernières années.
- La consommation de journées indemnisées est de 16 jours pour les ouvriers et de 3,5 jours pour les cadres.
- Les personnes âgées de plus de 50 ans s'arrêtent 10 % plus souvent et deux fois plus longtemps que celles de moins de 40 ans.
- Il y a eu en 2002 plus de 6,7 millions d'arrêts de travail, dont un peu plus de 10 % pour accident du travail.

13.5 Les incitations

Nous parlerons des incitations à accepter des postes aménagés, et ensuite des pressions. La différence est à rapprocher de celle de la carotte et du bâton. Mais dans la pratique, c'est moins évident.

Prendre un poste aménagé suppose qu'on le propose, et en France le salarié n'y trouve généralement aucun avantage financier. Un avantage serait contraire à l'objectif économique et à la philosophie. Mais le poste aménagé prive sûrement la victime d'un repos qu'elle peut considérer comme un temps de congé. L'entreprise doit donc trouver des arguments positifs.

- Dans certains établissements, l'absentéisme (comptabilisé sur les critères de la maladie seule ou de la maladie + accident cumulés) diminue l'intéressement de tous. Cela crée une pression des collègues.
- D'autres, qui ont oublié de l'inclure lors des négociations globales, peinent à l'inclure car l'opposition syndicale est forte.
- Les avantages accordés aux intéressés varient. Dans l'ensemble, on sent que les entreprises ne veulent pas du tout lier une rémunération quelconque à l'acceptation d'un poste aménagé, mais elles concèdent des avantages.

– Une seule société a déclaré donner une rémunération équivalant à un ou deux jours à la personne.
– Une autre conserve les primes diverses (nuit, pénibilité, etc.) en cas de poste aménagé.
– D'autres maintiennent la prime d'assiduité. Une entreprise a réussi à ce que les douleurs et autres lumbagos fassent perdre la prime, alors que les blessures ne la font pas perdre, les postes aménagés permettent de la conserver également.
– Une autre, plus habilement, fait un cadeau à l'équipe qui n'a pas eu d'accident dans l'année, sachant que l'acceptation d'un poste aménagé évite à l'équipe la perte du cadeau.
– Une autre propose de rester un jour chez soi sans déclaration d'AT.
– Certaines déclarent plus ou moins ouvertement que l'acceptation du poste sera prise en compte dans les augmentations ou primes individuelles.
– Certaines, si les personnes ne peuvent pas conduire, payent un taxi ou organisent un covoiturage.
– Une entreprise accorde un ou deux jours de congés supplémentaires.

En général, nous montrerons les avantages du poste : pas de rendement, tâches faciles. Certaines fois est mise en exergue la solidarité entre collègues, et même parfois d'une façon assez contraignante : une entreprise ne remplace pas tout de suite la victime pour faire supporter par ses collègues le surcroît d'activité quelque temps.

On trouve aussi comme incitation collective des challenges interusines ou interservices qui sont affichés.

13.6 Les pressions

Le service RH ou HSE peut aussi montrer son intérêt pour la personne, mais une ambiguïté est évidente. On peut humainement « prendre des nouvelles ». On peut suivre de près pour essayer de décourager d'éventuels abus. Mais le harcèlement n'est pas loin. Nous avons mentionné le cas d'une salariée qui, alors qu'on lui demandait de ses nouvelles, a répondu : « Si vous m'appelez encore une fois, je porterai plainte pour harcèlement moral », car elle sentait qu'on voulait la faire revenir.

Ce dernier cas est proche de la pression : tout est dans le ton, l'esprit et la qualité des relations établies.

L'infirmière est très légitime lorsqu'elle demande des nouvelles de l'intéressé en arrêt, notamment si elle le fait pour tous les types d'arrêt sans distinction (maladie, accident domestique, etc.).

Bien entendu, les sanctions pour refus de renoncer ou de raccourcir un arrêt de travail sont interdites. Mais de petites manipulations morales existent, par exemple quand, lors de la proposition du poste, on culpabilise l'opérateur en lui rappelant sa faute de respect de la procédure ou le coût de l'arrêt pour l'entreprise. Dans le même genre, on peut lui évoquer son évolution professionnelle, ou lui rappeler la possibilité de licenciement pour inaptitude. On est dans le chantage à peine voilé.

Pour les intérimaires, ces pressions peuvent être demandées à l'agence. Une pression pour le moins originale a été mentionnée. Dans une entreprise qui ne pratique pas la subrogation, elle consiste, dans les cas où elle peut faire des réserves, à tarder de deux à trois semaines pour renvoyer le questionnaire aux caisses : cela retarde le paiement des indemnités journalières et peut mettre le salarié en difficultés. C'est évidemment dissuasif, mais abusif et peut en inquiéter plus d'un.

La hiérarchie peut faire une pression et on comprend que les entreprises insistent pour que ce soit le chef qui propose les postes, ils savent être plus « convaincants ».

13.7 Les obstacles

En face de ces incitations et pressions, les obstacles ne manquent pas.

- Pour les syndicats, l'arrêt de travail est un « acquis social » et un droit du Code du travail. Certaines entreprises ne veulent même pas évoquer les postes aménagés pour conserver de bonnes relations avec eux. Pour certains délégués, le poste aménagé « ne sert que la direction et banalise l'accident ». Ils font parfois croire aux salariés qu'ils vont perdre des droits.
- Les collègues peuvent aussi faire sentir à l'intéressé qui accepte qu'il se fait « mousser » ou qu'il est un « lèche-bottes ». Mais cela est secondaire car les pressions des collègues s'atténuent vite si le climat social n'est pas trop tendu.

– Certains salariés préfèrent profiter de leurs congés. Ils peuvent aussi avoir du ressentiment envers l'entreprise et se dire qu'ils prennent leurs droits et une petite revanche.
– Les hiérarchiques aussi n'aiment pas toujours avoir de nouvelles contraintes et « jouer aux gardes-malades ». Ils ne souhaitent pas organiser un accueil spécial, ou être obligé de former à une activité temporaire.
– L'entreprise peut craindre des conséquences pénales en cas de « suraccident », même si elle est couverte par l'accord du médecin du travail. Elle craint aussi que des personnes ne se complaisent dans le poste « doux » et sans vraie valeur ajoutée.
– Le médecin du travail ne fait pas toujours confiance aux responsables de production pour respecter les règles établies du poste accepté. Souvent, il ne veut voir que la santé du salarié et, jaloux de son statut, n'accepte pas des remarques qui interfèrent avec son libre jugement.

13.8 Le rôle du médecin du travail

Manifestement, son attitude varie beaucoup selon les individus. Tantôt il agit pour réduire les arrêts de travail, tantôt il soutient les médecins libéraux qui accordent les arrêts « pour se faire une clientèle » !

J'ai entendu un médecin libéral dire qu'il n'y a pas d'abus, il n'y a que des gens qui se sentent mal dans leur peau. L'abus ne serait que le symptôme, il faudrait donc leur accorder l'arrêt qu'ils demandent. Pour ce type de médecins, la santé n'a pas de prix et ils veulent se protéger des pressions du patron. Pour d'autres, c'est l'intérêt général qui compte, la santé est un équilibre économique, certains patients abusent du système. Ils considèrent avoir un devoir de contrôle et de modérateur.

Lorsque le médecin du travail agit, il va vérifier les postes dès qu'il entend parler de douleurs. Cela suppose qu'il soit dans l'entreprise suffisamment souvent. Il intervient sur les accidents, il rencontre la personne sur son poste aménagé, il arrive même qu'il prenne contact avec le médecin traitant d'un blessé. Son influence est grande, même s'il est souvent réticent à exercer ce pouvoir. Il peut dire à l'intéressé ce qu'il peut ou ne peut pas faire, et donc quasiment définir le poste aménagé.

13.9 L'infirmière[2]

Elle est plus fréquemment présente, et souvent plus proche des salariés. Sa personnalité est essentielle dans la limitation des arrêts. Elle influence le blessé sur la perception de la gravité de sa blessure. Elle peut proposer au salarié un peu de repos dans un poste aménagé à définir avec son hiérarchique.

Pourtant, beaucoup d'infirmières ont du mal à assumer ce rôle d'incitation au travail. C'est elle qui peut décider des actions à entreprendre, elle peut garder le malade pour qu'il récupère un peu dans l'infirmerie, ou l'envoyer chez un médecin déterminé, ou encore l'accompagner chez le médecin, avec l'accord de l'intéressé. Une infirmière donne au blessé deux lettres, l'une lui proposant un poste aménagé et l'autre pour son médecin traitant, lui parlant de cette possibilité. Deux entreprises ont passé des accords avec des polycliniques dont les médecins ont été soigneusement sélectionnés et briefés.

Mais encore une fois, ces infirmières-là sont rares, ce rôle est délicat et peut casser le rôle « maternel » de l'infirmière. D'ailleurs, certaines entreprises considèrent que ce n'est pas le rôle de l'infirmière, mais plutôt celui de la hiérarchie uniquement. Néanmoins, les plus efficaces sur ce point peuvent à elles seules réduire très sensiblement le taux de fréquence. En cas d'absence de leur part, les secouristes du travail n'ont généralement pas d'autre choix que d'envoyer le blessé aux urgences, et celles-ci accordent toujours un minimum de trois jours d'arrêt, quel que soit le petit bobo.

13.10 L'action sur les médecins de la région

En province, les salariés ont leurs médecins dans un cercle réduit. Les entreprises peuvent repérer sur les feuilles maladies les médecins traitants de leurs salariés. Certains médecins qui ont l'arrêt de travail facile sont identifiés. Un médecin du travail les a parfois appelés pour parler du patient. Beaucoup ont une réticence à le faire, pourtant ceux qui l'ont fait avec tact disent s'être rarement trouvés face à des refus offusqués.

2. Bien que les hommes soient de plus en plus nombreux à occuper cette fonction, il est à noter que nous rencontrons encore une large majorité d'infirmières dans l'entreprise. Qu'ils veuillent bien nous excuser que, par facilité, nous n'utilisions que le mot « infirmière ».

Une entreprise a invité les médecins de sa région à une visite d'usine

L'entreprise s'était aperçue que ni son médecin du travail, ni l'animateur HSE, ni le RRH n'avaient de contacts avec les médecins traitants. Quand l'accidenté allait-il reprendre le travail ? Fallait-il organiser un accueil aménagé ? Elle souhaitait organiser un contact, et montrer aux médecins de ville ce qu'est l'industrie aujourd'hui.

C'est ainsi que les responsables de l'entreprise ont réuni toutes les feuilles d'arrêt, tous les certificats, tous les tampons, et ont constitué une base de 120 médecins, chirurgiens, kinésithérapeutes, médecins conseil de la CRAM, etc. Ils leur ont adressé un courrier personnel, leur rappelant qu'ils avaient soigné un des collaborateurs de l'entreprise et qu'à ce titre ils souhaitaient leur présenter l'entreprise un soir déterminé. Les responsables de l'entreprise ont reçu 25 réponses positives, et après relance téléphonique 40 accords au total. Au final, 25 sont venus.

Les invités sont arrivés à 20 heures. La démarche sécurité leur a été présentée : de quelle manière les troubles musculosquelettiques étaient pris en compte, ce qu'était un poste aménagé, combien il était important et sûr que les collaborateurs reviennent au travail plutôt que de faire traîner les arrêts.

Ils ont ensuite visité l'usine, qui était en activité la nuit, en petits groupes accompagnés par des directeurs, le médecin du travail ou l'animateur HSE. La plupart n'avaient jamais visité d'usine, tous ont été heureusement surpris des conditions de travail.

Enfin, il y a eu des questions-réponses et un buffet.

L'entreprise a refusé d'inviter la presse. Elle a également refusé de faire un cadeau, pour ne pas les « acheter », même si les médecins sont très habitués à recevoir des cadeaux des laboratoires. Ils ont simplement offert un petit objet souvenir à poser sur le bureau.

Cette réunion a été organisée en 2001, à nouveau en 2003, des médecins nouveaux étaient venus le plus souvent, et l'entreprise compte le refaire en 2005. Elle considère que ce qui intéresse les médecins n'est pas seulement la visite de l'usine mais surtout d'écouter tout ce qui est fait pour protéger les salariés (à propos des TMS, notamment).

Il est difficile d'évaluer l'impact d'une telle opération :

- le médecin du travail, jeune et constructif, a eu l'occasion de nouer des contacts avec des médecins traitants ;
- les discussions ont permis d'accorder les médecins sur le fait que la reprise du travail rapide est importante pour le rétablissement des accidentés. Pourtant, souvent sous la pression de leur « client », ils accordent des arrêts supplémentaires ;
- les médecins ont eu une image plus positive du travail en usine.

Une politique décomplexée de relations avec les médecins

Cette même entreprise appelle parfois les médecins par téléphone, tous, pas seulement ceux qui sont venus à la réunion. Elle le fait lorsqu'un cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle leur paraît suspect ou l'arrêt trop prolongé.

Le responsable du service HSE appelle. Il explique qu'ils ont fait une enquête interne sur l'accident, qu'ils veulent savoir où en est la personne et s'il faut prévoir un poste aménagé. Il est généralement très bien reçu. Si des informations médicales sont utiles, alors le médecin du travail appelle ensuite.

13.11 Les syndicats et le CHSCT

Un tiers d'entre eux est contre les postes aménagés, un tiers est neutre, et un tiers est indéterminé. Ils veulent protéger le salarié contre la pression de l'employeur, ils ne veulent pas que l'on empiète sur le juste droit au repos, ils ne veulent pas sembler céder sur un avantage acquis. Pourtant, certains ont compris que l'industrie actuelle, et parfois plus particulièrement leur entreprise, est menacée en France, et ils préfèrent défendre les avantages collectifs en n'encourageant pas les abus ou avantages individuels. Cela peut sembler un peu idéaliste, mais c'est un argument pour négocier avec eux.

Pour obtenir au moins leur neutralité, il faut les impliquer positivement, leur prouver que l'on évitera les effets pervers, qu'ils n'ont pas à se porter caution. On peut leur montrer que certains salariés vont y trouver paradoxalement un avantage, notamment si l'on ouvre les postes aménagés à certains arrêts maladie ou accidents de la vie courante. Un argument qui peut être utilisé est que le Code du travail impose à l'employeur de trouver un poste aménagé aux travailleurs handicapés. Il est donc logique de proposer ces postes pour tout type d'événement ou de handicap, pour rester logique avec soi-même et pour éviter des contre-arguments.

La charte de bonne conduite dont nous parlions ci-avant (*cf.* paragraphe 13.4 « La communication ») peut offrir les garanties et les procédures qui les satisferont.

13.12 Les contrôles

Les caisses répondent peu aux demandes de contrôle et pourtant celles-ci sont légales (*cf.* la loi du 19 janvier 1978). Les entreprises peuvent avoir recours à des organismes spécialisés ou à un médecin mandaté spécialement. Mais

beaucoup de médecins ne veulent pas remettre en question l'avis d'un collègue.

Les entreprises ont recours à cette procédure pour marquer qu'elles ne se laissent pas duper. Elles le font parfois dans des cas sélectionnés : vis-à-vis des récidivistes, ou si elles entendent des rumeurs sur un absent en trop bonne santé, ou en cas de lombalgies ou de douleurs suspectes, ou encore lorsque le médecin traitant est réputé trop laxiste. Certaines ont établi des règles strictes : par exemple, en cas d'arrêt supérieur à 21 jours, la visite de contrôle est systématique. L'avantage d'une procédure systématique est qu'elle n'est plus une décision vexatoire prise à la « tête du client ».

Une entreprise contrôle habilement les avis d'arrêt : elle s'est ainsi aperçue que certaines prolongations n'ont rien à voir avec l'accident du travail (AT) d'origine ! Elle surveille les rechutes : pour être reliée à l'AT d'origine, il faut que l'accidenté démontre que l'aggravation est du fait et uniquement du fait du travail.

Quelques anecdotes

- Une personne est en accident du travail suite à une lombalgie. Son arrêt initial et les rechutes successives représentent un arrêt de travail supérieur à un an. Pendant ce temps, la victime a construit elle-même sa maison. Elle explique sans état d'âme qu'elle a choisi cette option car elle est rémunérée et qu'elle ne paie pas d'impôt sur les indemnités journalières. Les contrôles successifs demandés par l'employeur auprès de La Sécurité sociale ou de médecins contrôleurs n'ont pas abouti.
- Une autre personne en AT a été contrôlée lors d'un départ en week-end à la mer avec armes et bagages dans la voiture (bouées déjà gonflées pour les enfants) !
- Un lundi matin, une employée déclare avoir buté sur la bordure du trottoir en descendant de son véhicule. C'est une fracture sur le dessus du pied. Pas de témoin sur le parking à 7 h 50. L'infirmière qui a pratiqué les premiers soins observe un hématome en forme d'arc de cercle sur le dessus du pied. Après enquête de la CPAM, il s'est avéré que durant le week-end, cette personne, a laissé tomber une bouteille de gaz sur son pied. Résultat d'enquête affiché au tableau à la vue de tous…
- Après un second contrôle infructueux et un courrier à l'intéressé, absent lors des deux contrôles, ce dernier a subitement repris le travail, bien bronzé.

Mais les abus ne sont pas que du côté des salariés. Vous avez sans doute ressenti que certaines pratiques d'entreprise évoquées ici étaient tout aussi excessives.

13.13 Les dilemmes de l'entreprise

L'avantage économique d'un poste aménagé pour l'entreprise tient principalement à la majoration CRAM sur le compte employeur (44 % sur les frais médicaux et indemnités journalières). Mais l'intérimaire de remplacement reste nécessaire, le poste aménagé est souvent à faible valeur ajoutée. Tout bien compté, l'avantage financier pour l'entreprise n'est pas très important.

Une motivation puissante tient au fait que, dans son effort constant pour améliorer les indicateurs TF et TG, l'entreprise cherche tous les moyens possibles de les réduire. Dans un groupe qui « benchmarque » les sites, cela a du sens. Mais cela relève un peu de la cosmétique.

L'entreprise éprouve une énorme frustration et fait des reproches aux médecins qui n'entrent pas dans son jeu. Elle n'a pas autorité pour donner son avis sur le diagnostic médical, même lorsque celui-ci est très simple et évident. Elle considère que les médecins se protègent contre l'erreur en faisant payer l'entreprise ; et parfois même elle leur reproche de se faire une clientèle à leurs dépens. Elle reproche aux médecins de ne rien connaître au monde de l'entreprise et de le diaboliser. Les contrôles médicaux ne sont qu'une solution très insatisfaisante qui fonctionne rarement. Elle éprouve aussi une frustration face aux abus croissants et aux maladies professionnelles difficilement contrôlables.

Face à ces frustrations, nous avons l'impression que l'entreprise recherche plutôt un avantage psychologique : elle ne veut pas se laisser berner, l'arrêt de travail sans réaction peut apparaître comme un encouragement à la paresse. Dans certains cas, le refus d'un poste aménagé fait clairement ressortir l'abus et la mauvaise volonté. Elle craint une contagion négative, comme dans certains secteurs de la fonction publique où les taux d'absentéisme sont très élevés, les arrêts sont un acquis social au même titre que les congés payés (« Combien de jours d'arrêt te reste-t-il à prendre ? »). L'absentéisme en France tient un record mondial, nous l'avons vu.

L'entreprise cherche à se rassurer. L'acceptation d'un poste est la preuve que le salarié ne cherchait pas à abuser, mais aussi que les salariés aiment leur travail et sont attachés à l'entreprise. Le poste aménagé est une sorte d'accord tacite avec le salarié qui consiste à lui dire « Nous ne pouvons contester la décision du médecin. Si vous acceptez le poste aménagé, cela prouve que vous aimez votre travail. Si vous ne l'acceptez pas lorsque l'accident est mineur, nous pouvons suspecter vos intentions réelles, vous devenez une menace pour l'entreprise par les coûts que vous allez générer, et par le mauvais esprit que vous diffusez. »

L'entreprise veut communiquer positivement sur la valeur travail. Si les gens acceptent un poste aménagé, c'est que l'arrêt n'est pas le bonheur absolu. C'est pourquoi rémunérer cette acceptation lui ôterait sa valeur éducative, et cela pourrait de plus générer des abus d'un nouveau genre. Le paradoxe est que l'entreprise aimerait bien remercier le salarié qui l'aide à passer ce message positif.

L'entreprise prépare l'avenir. Les TMS, surdités ou stress professionnels s'accroissent de façon catastrophique. Ils constitueront un coût considérable pour certaines industries dans les années à venir. L'entreprise doit dès aujourd'hui imaginer les stratégies qui lui permettront d'intégrer à son activité les personnes victimes d'accidents du travail et de réduire leurs coûts. Elle cherche donc à faire évoluer les mentalités.

Conclusion

Le dialogue avec les salariés qui pourraient accepter un poste aménagé suppose une négociation qui prenne bien en compte les enjeux de chacun et qui demande l'honnêteté de tous : de la part de l'entreprise, en ne proposant pas un poste aménagé lorsque la blessure justifie réellement un arrêt ; de la part du salarié, en l'acceptant lorsque le petit bobo est ridicule et que l'arrêt a été proposé comme un rituel par le service des urgences de l'hôpital.

Nous voyons bien, malheureusement, que l'indécence existe des deux côtés et l'on pourrait citer des cas révoltants d'un côté comme de l'autre. Le poste aménagé est un sujet délicat et chacun sent qu'il doit être abordé avec précaution. Il intéresse beaucoup les entreprises, mais encore une fois, il ne peut se substituer à une vraie politique de prévention.

14

Agir sur les TMS

Les troubles musculosquelettiques (TMS) sont aujourd'hui présents dans un grand nombre d'entreprises et constituent un véritable problème de santé publique. Ils se sont multipliés par cinq en 10 ans, soit une croissance de 25 % par an. Ce phénomène apparaît de façon variable mais constante dans tous les pays développés. En France, les causes sont multiples. Nous pouvons citer, dans l'entreprise :

– le vieillissement de la population active ;
– et simultanément chez les jeunes une moindre acceptation de la pénibilité du travail ;
– chez tous un accroissement de la demande de santé ;
– un phénomène de « bouche à oreille » sur les « droits » ;
– une accentuation du rythme de travail qui ferait passer la frontière, ténue, entre le « normal » et le « trop ».

Nous pouvons y voir aussi, du côté du corps médical :

– l'élargissement des tableaux des maladies professionnelles (MP) ;
– une sensibilisation croissante des médecins qui sont plus à même de trouver la cause initiale des troubles ;

– un traumatisme suite au problème de l’amiante ;
– et peut-être une incitation de la Sécurité sociale qui évite ainsi d’ajouter ces troubles sur ses comptes déjà déficitaires.

Pourtant, quelles qu’en soient les causes, et quoi qu’elle en pense, l’entreprise doit gérer les conséquences des TMS et agir ; et le plus tôt sera le mieux. Elle peut toutefois, en analysant les causes, trouver une forme de réponse à chacune.

L’enquête nous montre que, dans l’échantillon non représentatif de notre enquête, les TMS constituent généralement entre 10 et 25 % des événements avec arrêt, exceptionnellement plus, et entre 20 et 50 % des jours d’arrêt. Pour l’avenir, ceux qui se hasardent à donner une prévision annoncent un doublement ou un triplement dans les prochaines années. Cela rejoint bien les croissances de 25 % citées ci-dessus, « sauf si les mesures prises portent leurs fruits ».

La proportion de TMS par rapport aux accidents tend à augmenter au fur et à mesure que les accidents traditionnels sont mieux maîtrisés. Dans cette évolution, certains signalent un phénomène « boule de neige » : lorsque des opérateurs d’une machine voient l’un de leurs collègues obtenir la reconnaissance de sa MP, les autres sont incités à la demander également. Le taux de reconnaissance par les caisses par rapport aux demandes est très élevé, 71 % en 1997. Il faut noter que certaines études montrent que 50 % des problèmes de canal carpien sont « naturels ».

14.1 Les troubles les plus fréquents

Les maladies professionnelles recensées par la Sécurité sociale dans son tableau 57[3] représentent 90 % des MP. Parmi celles-ci, le canal carpien représente globalement 50 %, l’épaule 25 % et le coude 20 % des maladies professionnelles.

Le dysfonctionnement du canal carpien est le trouble qui est le plus lié aux gestes répétitifs, comme le meulage, l’emballage, le vissage, le tapé avec le talon de la main. En revanche, il est relativement moins craint, car il peut souvent se soigner par une simple opération. La durée moyenne des arrêts pour

3. Tableau n°57, *Affections périarticulaires provoquées par certains gestes et postures de travail*, Sécurité sociale, 1991.

ce motif est de 160 jours. La personne peut en général reprendre le même poste.

L'épaule est clairement la pathologie la plus ennuyeuse : elle ne se soigne pas, les arrêts sont très longs – 300 jours en moyenne – et les postes aménagés sont indispensables pour la reprise du travail.

Les lombalgies, recensées par la Sécurité sociale au tableau 98[4] principalement, peuvent survenir avec un faible temps d'exposition. Elles comprennent inévitablement une part non négligeable de causes non professionnelles, mais sont pourtant difficiles à contester.

- **Agir sur le stress pour limiter les TMS**

Le cas le plus intéressant vient de l'entreprise mentionnée plus haut, qui a eu l'aide gratuite de l'ARACT. Il est vrai que les postes y sont particulièrement durs et que les améliorations biomécaniques ont vite trouvé leurs limites.

Cette entreprise métallurgique a commencé par sensibiliser largement les opérateurs et par élaborer un questionnaire pour les interroger anonymement, tout en gardant la possibilité d'identifier les postes (70 % de taux de réponse). L'idée était de connaître les troubles ou douleurs apparus et de les rapprocher de la charge mentale des postes. Cela pouvait recouvrir la nécessité d'être très concentré sur la tâche, le contrôle après travail, ou les objectifs de production contraignants. Un autre rapprochement était fait avec l'ambiance ressentie, la relation avec les collègues et la maîtrise. Il est apparu de véritables corrélations entre les TMS et ces deux points. Cela est généralement expliqué par une contraction musculaire ou une crispation inconsciente qui conduirait à des troubles.

Le « travail serein » éviterait largement les TMS. Visuellement, nous avons pu comparer une femme aux gestes souples qui faisait son travail tranquillement, et un homme aux gestes saccadés donnant l'impression d'être sous pression. En fait, la femme allait plus vite sans fatigue, là où l'homme était stressé et faisait des erreurs.

Cette société cherche à mettre en place des outils de mesure de production plus justes. Parfois, le système de mesure frustre un ouvrier qui, par exemple, pâtit de l'approvisionnement de mauvais composants qui compliquent son travail et son rendement en l'obligeant à des accélérations pour rattraper le temps perdu.

4. Tableau n°98, *Affections chroniques du rachis lombaire provoquées par la manutention manuelle de charges lourdes*, Sécurité sociale, 1999.

Une des problématiques à résoudre réside dans le fait qu'au même poste et dans les mêmes conditions, une personne est stressée, l'autre pas. L'entreprise peut alors se demander quelle est sa part de responsabilité et quelle est la part des composantes personnelles.

L'entreprise est là pour produire, et la concurrence l'oblige à produire vite avec des moyens limités. Elle doit donc trouver la juste mesure dans les efforts de réduction du stress des gens. Ce n'est pas facile, l'encadrement n'est pas uniquement composé de grands psychologues.

Une entreprise a mis en place le projet « Équilibre », qui cherche la bonne solution entre les impératifs de sécurité, de santé et de productivité. Le débat fixe les justes limites.

- **Prévenir les troubles auditifs**

La surdité ressemble aux TMS : le handicap se crée avec le temps, il n'est identifié que tardivement, il aboutit à des indemnisations.

Les entreprises capotent les machines et, de plus en plus souvent, proposent des bouchons moulés qui sont largement mieux acceptés que les bouchons standard. Une entreprise préfère les casques, ils sont visibles de loin. Certaines signalent clairement les zones à risque.

Les sensibilisations sont importantes, et sont plus efficaces si elles sont régulièrement rappelées par le médecin du travail. Une entreprise dit faire des audiogrammes annuels qui sont très valorisants pour les gens.

Les entreprises disent avoir plus de mal pour les personnes exposées seulement entre 80 et 85 dB, le port des bouchons n'y est jamais acquis. Il faut trouver de vraies idées pour motiver les gens.

Dans ce domaine, l'exemplarité des agents de maîtrise est encore une fois déterminante.

14.2 Se préparer à l'action

La moitié des entreprises qui ont répondu à nos enquêtes ont dit que leur direction était peu ou pas sensibilisée, en justifiant, dans un cas, par le peu d'impact que les MP avaient sur le taux de cotisation, et par des taux d'incapacité (IPP) attribués faibles également.

La « faute inexcusable », qui majore largement les indemnisations, est pourtant – de manière générale – de plus en plus invoquée. Il est utile de signaler à ce

propos l'évolution de la législation ces dernières années. La « faute inexcusable » est prononcée si aucune mesure de prévention n'a été adoptée face à un danger identifié. Pour ne pas être accusée de « faute inexcusable », l'entreprise doit démontrer que la cause de l'accident ou de la maladie professionnelle est étrangère, ou en relation avec un danger non prévisible.

Le document unique

Il est indispensable de bien inclure les risques de TMS dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DU) : d'une part les ports de charges, notamment répétitifs, et d'autre part les gestes répétitifs. Il faut donc déterminer un seuil à partir duquel le risque est indiqué.

L'autre moitié des entreprises est sensibilisée aux TMS. La filiale d'un groupe américain l'est depuis plusieurs années. La croissance des MP a été constatée aux États-Unis avec plusieurs années d'avance sur la France, et les entreprises, dont la prime d'assurance explosait, ont pris le problème en main. En France, les directions actives font plusieurs choses : création d'un comité ergonomie, appel à un spécialiste, plan d'action manutention, groupe de travail concentré sur certains points noirs, rencontres régulières entre le DRH, le médecin du travail et les chefs d'ateliers, sensibilisations au diagnostic précoce, etc.

Les approches ergonomiques sont souvent longues et décevantes sur le court terme. L'ergonomie dénonce souvent « le système » sans véritablement apporter de solutions concrètes.

Sur ces sujets, les CRAM et l'Inspection du travail interviennent peu auprès des entreprises. Exceptionnellement, elles ont recommandé de faire appel à l'ARACT (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail), de lancer une étude ergonomique globale – à l'occasion de laquelle elles ont présenté la méthode OSHA, qui étudie les postes et détermine les priorités. Dans une entreprise, ce sont les syndicats qui ont demandé d'agir.

Les organismes publics n'ont pas beaucoup d'aides ou de financements à distribuer. Une étude de poste avec la CRAM, ou la formation d'un groupe méthodes par la CRAM, a été citée. Il y a huit ans, la CRAM Bretagne a participé au financement d'un bras articulé. Le cas le plus intéressant est l'aide de l'ARACT à l'étude d'un problème, en mandatant sur un projet deux experts pendant un total de cinq jours chacun. Nous reviendrons plus loin sur cette action intelligente dans son approche.

L'AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) intervient parfois pour subventionner l'aménagement

d'un poste, soit pour des handicapés du travail, soit pour des personnes reconnues par la Cotorep (Commission technique d'orientation et de reclassement professionnels). En revanche, elle n'intervient pas en prévention. Un cas d'enquête de l'inspecteur des maladies professionnelles a été signalé, qui a abouti à une subvention pour modification de machine.

Les entreprises se débrouillent donc généralement seules, en interne, avec un stagiaire éventuellement, ou en utilisant des cabinets extérieurs : ergonomes, formateurs kinésithérapeutes ou autres. Le rôle du médecin du travail est prépondérant, il est là dans son domaine. Peuvent intervenir également les méthodes, le formateur gestes et postures. Parfois, l'entreprise implique les opérateurs, ce qui paraît important, sinon essentiel.

14.3 L'action sur les TMS

Les grands domaines d'action couramment pratiqués sont :

- l'aménagement des postes, et notamment les équipements d'aide à la manutention ;
- les systèmes d'alerte ;
- les formations gestes et postures ;
- les rotations de postes.

Cela se fait à travers des plans d'action, certaines entreprises ont ainsi planifié d'aménager trois postes par an.

Une distinction utile, faite par l'une des entreprises, sépare :

- les actions immédiates : rotations de postes, formations gestes et postures ;
- les actions à moyen terme : aménagements de postes ;
- les actions préventives : nouveaux équipements étudiés avec les méthodes et le bureau d'études pour tenir compte des risques de TMS.

Nous verrons aussi qu'au-delà même de leur dimension technique, ces actions ont un effet positif sur l'esprit des salariés.

- **L'identification et l'aménagement des postes**

Les postes à problèmes sont en général assez facilement identifiés : ce sont les postes qui ont déjà généré des MP, mais aussi ceux d'où des plaintes sont émises. On peut aussi procéder à des enquêtes par questionnaire, suite à une sensibilisation, ou encore à des études selon les check-lists OSHA ou les

méthodes OREGE (Outil de repérage et d'évaluation des gestes), RULA ou autres méthodes internes à certains grands groupes industriels.

Des discussions avec les opérateurs, ou des travaux avec un ergonome, permettent d'analyser les postes et les causes probables. Les documents de l'INRS, ED 776[5] pour les lombalgies et ED 957[6] pour les TMS des membres supérieurs, disponibles sur Internet, sont intéressants.

Les aménagements de postes vont impliquer différents types d'outils selon la MP visée :

- pour les lombalgies, la mise en place d'aides à la manutention : bras manipulateurs, tables élévatrices, réglages de la hauteur de certains postes ;
- pour les épaules : réglages des hauteurs, bras manipulateurs ;
- pour les poignets : automatisations, repositionnement des approvisionnements, changement des outillages, etc.

Dans certains cas, une réorganisation de l'atelier, la fluidification ou la simplification des gestes, le rangement, la réduction des portés ou des rotations du tronc, la proximité des pièces vont réduire le stress et donc les TMS ; ces mesures vont aussi améliorer la productivité.

Une entreprise a défini cinq principes simples et clairs pour analyser les postes ou en créer :

1. Pas de travail en dehors des zones de confort, 30 cm autour du corps.
2. Pas de travail en dehors des zones de confort en hauteur, pas de travaux sous la ceinture ou au-dessus des épaules.
3. Lors des opérations, l'alignement avant-bras, poignet, main doit être maintenu.
4. Pas d'effort supérieur à 7 kg.
5. Le temps de cycle défini par la méthode MTS[7] (méthode des temps standard) doit être acceptable.

Cette méthode des cinq principes n'est pas compliquée, ne nécessite pas d'ergonome, est rapide et facilement communicable.

---

5. ED 776, *Méthode d'analyse des manutentions manuelles*, Édition INRS, 1994.
6. ED 957, *Les Troubles musculosquelettiques du membre supérieur (TMS-MS) – Guide pour les préventeurs*, Édition INRS, 2005.
7. La méthode MTS, fréquente dans l'automobile, permet d'évaluer précisément les temps de cycle, geste par geste. Pour assurer le 5è critère, il faut notamment vérifier que les temps de repos sont respectés, que les temps sont correctement calculés, qu'il n'y a pas d'aléas et écouter les opérateurs.

- **Les alertes**

La gestion suppose la connaissance. Un des problèmes, par exemple, est que les employeurs ne sont pas informés de la dépose d'un dossier de maladie professionnelle par le salarié – celui-ci n'y est pas obligé –, or l'officialisation n'intervient que longtemps après.

Il est essentiel pour l'entreprise de ne pas être prise au dépourvu. Les risques de TMS doivent être connus et pris en compte dès les premiers symptômes, avant de devenir graves.

L'analyse du journal de l'infirmerie est une source d'information fondamentale. La veille attentive de l'infirmière, qui répertorie les postes et les symptômes avec une attention particulière à ce problème, permet certainement une alerte précoce. Les plaintes en atelier et les absences ne doivent pas être minimisées.

Dans toutes ces actions, il est indispensable de former les chefs d'ateliers, le personnel des Méthodes, et du département Achats, afin de prévenir ou de réagir rapidement. Le meilleur moyen reste de faire de fortes sensibilisations du personnel pour que celui-ci alerte dès les premiers signes. Cela montre en outre le souci de l'entreprise d'offrir de bonnes conditions de travail, et c'est toujours positif. Si l'on attend que ce soit le médecin qui informe le salarié de ses droits, il est déjà trop tard.

L'important toutefois est d'être préparé à réagir, et cela n'est pas facile. Recevoir des demandes, et ne pas y donner suite, est très contre-productif.

Les abus

Les abus existent. Il est toujours possible de contester devant le TASS (Tribunal des affaires de la Sécurité sociale) les cas litigieux ; la procédure est cependant aléatoire. Une entreprise constitue un dossier avec photos, analyses serrées, témoignages. Une autre fait analyser le cas par un médecin spécialisé, puis envoie sa contestation sur la question médicale.

À défaut elle essaie, lorsque c'est possible, d'apporter la preuve qu'elle n'est pas seule génératrice de la maladie professionnelle (MP) et invoque le principe du multi-employeur. Pour cela, une fois que la CPAM a accepté la MP et déterminé les sommes à payer à la victime, il faut contester l'imputation à l'entreprise auprès de la CRAM. Celle-ci ne peut pas partager entre les employeurs, elle peut en revanche imputer au compte spécial multi-employeurs. Évidemment, il faut prouver que les activités antérieures sont aussi largement causales, le cas échéant avec l'aide de l'opérateur pour lequel cela ne change rien.

- **Les formations « gestes et postures »**

Elles sont un grand classique et visent principalement les lombalgies. Leur durée varie entre une demi-journée et deux jours. Elles sont faites soit par l'infirmière qui a reçu une formation spéciale, soit par des intervenants extérieurs, kinésithérapeutes par exemple.

Les formations « gestes et postures » sont souvent considérées comme très théoriques, trop longues, et semblent décevoir à moyen terme. Elles sont très adaptées pour les levages, mais pas aux postes à cadence. Certains les ont abandonnées depuis plusieurs années. Plutôt que de former tout le monde, d'autres préfèrent ne former que les personnes à risque, les personnels de maintenance ou ceux qui font du levage, ou encore de les réserver à ceux qui ont eu des problèmes précédemment. Quelques entreprises préfèrent ne pas en faire du tout, et sensibiliser le bureau des méthodes, ou faire des aménagements de postes.

Les formules qui paraissent les plus adaptées sont des formations courtes, par exemple une ou deux heures en salle, suivies de pratique sur le terrain (deux heures). Une autre formule prévoit des piqûres de rappel d'une demi-heure plusieurs fois dans les mois qui suivent.

Une solution qui paraît intéressante consiste à former en salle brièvement, puis à constituer des groupes de quatre ou cinq personnes qui vont sur le terrain analyser deux situations ; tous se retrouvent l'après-midi pour échanger leurs observations et leurs remarques. Une idée pour renforcer les messages consiste à faire des audits sur le terrain peu après les formations ; le dialogue avec les opérateurs doit permettre de débusquer les empêchements ou les résistances et d'en discuter constructivement. Une méthode un peu plus lourde, mais sans doute efficace, consiste à observer un poste puis, après discussion, à faire des recommandations adaptées à la personne et à les expliquer.

Par ailleurs, une entreprise va mettre en place, avec un kinésithérapeute, des exercices d'étirement et d'échauffement en début de poste. Une autre mixe la formation gestes et postures avec la sensibilisation TMS.

- **Les rotations de postes**

Il paraît logique de répartir entre les opérateurs les sollicitations biomécaniques. Le rythme des rotations proposées est le plus souvent de l'ordre du tiers de journée, 2 h 20 par exemple, mais peut être accru à une rotation par 30 minutes, voire 20 minutes.

Dans une entreprise, la rotation a été longuement discutée avec les opérateurs d'une équipe et elle se fait librement entre les personnes. S'il y a une bonne entente et pas d'abus d'un leader, c'est une formule intéressante.

D'une manière générale, définir le rythme des rotations avec les opérateurs est une bonne règle. Mais il faut aussi s'assurer que les gestes aux autres postes sollicitent des articulations différentes.

La rotation suppose la polyvalence, et cela est utile à l'entreprise en cas d'absentéisme. On parle aussi d'enrichissement des tâches avec l'idée de réduire la monotonie des postes. Cela suppose évidemment de longs efforts de formation de chacun à tous les postes qu'il peut occuper. Cela peut générer des problèmes de qualité si une tâche complexe est confiée à quelqu'un de peu compétent. En outre, la polyvalence peut créer des problèmes de stress chez certaines personnes, ce qui est néfaste pour les TMS !

On observe fréquemment des résistances aux rotations de postes de la part de la maîtrise et des opérateurs. La gestion en est complexe pour les agents de maîtrise, surtout lorsqu'il faut aussi prendre en compte les restrictions partielles ou les incompétences de quelques personnes. Nous avons ainsi pu observer certains postes faciles réservés à quelques personnes, et les postes difficiles tournant entre quelques autres, à leur grande insatisfaction. De leur côté, certains opérateurs n'apprécient pas l'enrichissement des tâches et se plaignent car cela les oblige à augmenter leur attention. Ils préfèrent des postes où leurs gestes deviennent mécaniques, leur imagination peut s'évader dans le rêve, et leur corps se décontracter.

Conclusion

Les TMS sont un problème sournois et croissant qui génère des coûts à moyen terme. L'entreprise doit protéger et se protéger en prenant cette menace au sérieux.

Elle peut investir en équipements de manipulation ou d'automatisation, et gagner en productivité. Elle peut sensibiliser, améliorer sa communication avec les opérateurs et provoquer de la concertation. Si l'on fait des investissements matériels, autant y ajouter beaucoup de communication, elle ne coûte pas cher et double l'impact des mesures prises.

D'après notre étude, la dimension « stress » est manifestement absente des actions habituelles. Ce n'est pas facile à régler : le stress est aujourd'hui presque un outil pour obtenir de la productivité. La qualité des relations avec la maîtrise, les « petits soins » pour aménager les postes et faciliter les manipulations, l'apprentissage des bons gestes, le questionnement vont jouer sur l'aspect humain. Ils prennent beaucoup de temps.

15

La mise à jour du document unique

Le document unique (DU) d'évaluation des risques professionnels est obligatoire depuis le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001[8]. Texte de référence, il recense et évalue chacun des risques identifiables propres à l'entreprise. Sa mise à jour doit se faire au moins annuellement.

Comme toutes les obligations nouvelles, il est apparu d'abord comme un travail supplémentaire dont chacun se serait bien passé. Pour les entreprises qui menaient déjà des actions contre les risques, ce document faisait parfois double emploi avec d'autres documents. L'impression de lourdeur était d'autant plus forte.

Mais au-delà de ce travail, c'est l'essence même du DU qui le rendait désagréable à certains : le DU est « un instrument juridique contraignant », une épée de Damoclès qui inquiète les entreprises : en identifiant et clarifiant les

8. Décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001, portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue par l'article L. 230-2 du Code du travail et modifiant le Code du travail (deuxième partie : Décrets en Conseil d'État), *in* JORF n°258 du 7 novembre 2001.

risques, il les rend conscients, et la non-prévention devient *de facto* une « faute délibérée », plus lourdement sanctionnée par les juridictions pénales.

Ces remarques sont réelles mais aujourd'hui dépassées. Le DU s'est imposé et personne ne songe à le remettre en cause. La mise en place de ce document a pris du temps, même dans des entreprises employant des centaines de salariés. La mise à jour, elle aussi, tarde à se faire, ou se fait avec des méthodes encore très artisanales.

C'est un document qui peut être très utile en interne pour faire progresser la sécurité. Contrairement à ce que certains imaginent, son contenu n'est pas uniquement dédié à informer l'administration : c'est d'abord un document dont l'esprit est bien d'obliger les entreprises à réfléchir concrètement à la sécurité et à progresser.

La rédaction et la mise à jour du document unique sont un travail laborieux, notamment si l'on veut respecter la circulaire d'application qui recommande d'y impliquer beaucoup de monde.

Mais réfléchissons plutôt à ce qui simplifie le travail et à ce qui le rend plus utile à l'entreprise, aux difficultés rencontrées, aux solutions astucieuses trouvées.

Aussi bien pour sa réalisation initiale que pour sa mise à jour, la logique du DU comporte les étapes principales suivantes :

- identification des risques ;
- évaluation des risques ;
- recherche de solutions ;
- mise en œuvre des solutions.

Pour la mise à jour, les questions qui se posent sont : comment planifier ou organiser la mise à jour, comment réévaluer les risques, comment impliquer un maximum de personnes conformément à l'esprit de la circulaire d'application, comment faire progresser la sécurité, comment en tirer d'autres bénéfices organisationnels.

15.1 Planifier la mise à jour du document unique

On observe principalement deux politiques :

- la mise à jour « ponctuelle » consiste à planifier la mise à jour annuellement, et à revenir sur le DU lors d'un rendez-vous annuel dans chaque atelier ;

– la mise à jour « permanente » suppose de recueillir des informations à toute occasion et à les répercuter dans le DU en flux continu.

Occasionnellement, certains font un *mix* des deux approches : permanente pour la collecte d'informations, et ponctuelle pour certains traitements.

- **La mise à jour ponctuelle**

Elle est faite tantôt en fin d'année, dans ce cas l'ensemble de l'usine est sollicité pour fournir des informations simultanément à une date fixe ; tantôt lors d'un rendez-vous annuel planifié par rotation dans chaque atelier, par exemple 10 % de l'usine sont vérifiés chaque mois, ou encore un atelier par mois, selon un planning arrêté en début d'exercice.

Ces deux approches ponctuelles montrent le DU comme une finalité en soi plutôt que comme un moyen. Mais le choix entre les deux approches peut aussi être révélateur d'autre chose :

– si le seul service HSE est impliqué, alors il planifie son travail sur l'année pour l'étaler et pouvoir matériellement le faire.

– si, et c'est préférable, la direction considère la sécurité comme importante, en assume la charge et a suffisamment d'autorité, alors elle implique les services, distribue la réalisation à chacun et fixe des délais de réponse ; on peut alors envisager de grouper l'action à un moment de l'année.

Cette analyse est certainement simplificatrice, mais mérite qu'on se pose la question. Dans les deux cas se pose un problème de qualité : dans le premier, le service HSE seul, perçoit-il bien les risques terrain ? Dans la seconde option, celle des services seuls, le travail est-il fait de façon suffisamment homogène du point de vue de la méthode et du sérieux ?

L'opération est faite en général en partant de la version antérieure du DU pour le secteur concerné. Tantôt un comité se penche sur les points successivement, tantôt les feuilles sont données à l'encadrant concerné pour commentaires et modifications. Parfois, c'est un questionnaire préétabli qui guide la réflexion d'analyse d'un poste.

- **La mise à jour permanente**

Elle est faite tout au long de l'année, en recueillant constamment des informations. Celles-ci sont collectées et se traduisent rapidement par des modifications du DU ; elles ont des implications immédiates sur la liste des risques et sur leur évaluation, et accélèrent en outre le processus de résolution.

Tous peuvent être des sources de ces informations utiles pour le service HSE :

– les services de production l'informent des accidents et des enquêtes ou signalent des anomalies ; dans les meilleurs cas, ils informent aussi des « presqu'accidents » ;
– le CHSCT fait des remarques et est satisfait de les voir se concrétiser dans le DU ;
– les opérateurs peuvent remonter des sujets surprenants, totalement ignorés, même si, à force de résignation, ils ne prennent conscience que c'est un risque qui peut être résolu que si on les sensibilise au sujet ;
– les responsables de service communiquent les résultats de leurs audits réguliers ;
– les départements méthodes, maintenance ou travaux neufs peuvent être impliqués en signalant toutes les modifications, travaux effectués ou machines installées ; cela permet notamment de rayer des risques une fois qu'ils ont été résolus ;
– des services fonctionnels peuvent rendre le service HSE destinataire de compte rendu de réunions projets, ou de réunions sur les conditions de travail, par exemple.

Si cela y est bien transcrit, il est certain que le DU reflète à tout instant la situation réelle des risques dans l'entreprise.

Cependant, les services tendent à oublier de parler de tout ce qu'ils font, ou simplement à minimiser certains événements. Il faut donc être sans cesse sur le terrain pour que les personnes pensent à signaler des événements ou des changements. Ce n'est qu'en voyant le préventeur que ces derniers leur viennent soudainement à l'esprit.

> Le préventeur doit toujours être sur la brèche pour fluidifier la circulation de l'information, et cela prend du temps. S'il assiste à toutes les réceptions de travaux, il est directement à la source des informations et des réévaluations de risques, ce qui lui permet d'émettre immédiatement des réserves. Parfois, c'est au cours de réunions mensuelles sécurité que ces informations sont reçues en bloc par le service HSE.

La mise à jour permanente peut reposer sur la mise à disposition d'un outil intranet d'évaluation des risques avec charge à chacun d'entrer des informations. Mais il faut bien dire que cela fonctionne mal, très peu de personnes

pensant à y insérer des informations. Un responsable de service préférera se contenter d'une information verbale au préventeur plutôt que de rentrer seul dans un document intranet, qu'il n'est pas sûr de maîtriser totalement, et qui induit une forme de responsabilité de sa part. Les correspondants sécurité en atelier peuvent avoir un rôle important à jouer à ce niveau.

Une forme de cette mise à jour ponctuelle, qu'on pourrait appeler « mixte », repose sur l'idée de rassembler des informations constamment sans les traiter, puis de les analyser, de les évaluer ou de les résoudre lors de réunions ponctuelles. Ceci revient à avoir des méthodes pour ne rien oublier, tout en permettant l'intervention d'autres participants pour les étapes qui permettent de les impliquer. Dans ce sens, le développement d'une collecte méthodique et d'un stockage centralisé des informations peut être un progrès pour ceux qui font des mises à jours annuelles.

La description de ces deux méthodes, ponctuelle et permanente, permet de mieux percevoir certains avantages de la permanente. Si la collecte permanente est bien faite, la révision annuelle est rapide et peut se concentrer sur les informations nouvelles. Alors qu'une absence de collecte régulière oblige à reprendre l'ensemble du document pour s'assurer que l'on n'a rien oublié. Nous sommes ici face à l'un des problèmes de la mise à jour annuelle : on fouille sa mémoire au lieu d'avoir noté au fur et à mesure. Malheureusement, on sait que l'esprit humain peut être sélectif et avoir une fâcheuse tendance à oublier des choses qui ne lui plaisent pas.

Dans une mise à jour permanente, le DU peut devenir la colonne vertébrale du système de prévention puisqu'il faut y revenir constamment. La mise à jour permanente n'exclut pas une mise à jour ponctuelle pour ceux qui voudraient faire une édition « officielle » annuelle de l'ensemble du DU. La loi n'oblige pourtant pas à avoir un document « officiel », mais plutôt à avoir un document aussi à jour que possible disponible à tout instant, imprimable à la demande. L'archivage d'une version annuelle sur Cd-rom paraît néanmoins utile.

L'Inspection du travail

Les inspecteurs du travail réclament apparemment souvent le DU dans leurs visites de routine, et systématiquement suite à un accident grave. Dans un cas en particulier, le risque était heureusement identifié, la procédure de travail en tenait compte, la formation au poste avait été faite et enregistrée, donc malgré sa volonté de mettre en cause l'employeur pour faute inexcusable, l'inspecteur n'a pu aller dans ce sens.

Le DU rejoint le Plan de prévention dans son importance juridique. On peut donc penser que le DU sera dans l'avenir de plus en plus pris en compte et analysé par les juges dans un cas d'accident de travail.

Mais il doit être à jour au sens du décret. Celui-ci prévoit : « La mise à jour est effectuée au moins chaque année ainsi que lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail, etc., ou lorsqu'une information supplémentaire concernant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie ». Le rythme ponctuel annuel n'est donc pas suffisant pour un inspecteur du travail.

15.2 L'évaluation des risques

L'évaluation est souvent faite en même temps que la recherche de solutions. Considérons-la néanmoins isolément dans un premier temps.

Les systèmes probabilité-conséquence, dans leurs nombreuses variantes ou perfectionnements, ne donnent pas totalement satisfaction. Le facteur conséquences peut varier substantiellement selon le pessimisme de l'évaluateur ; après tout, chaque risque peut potentiellement tourner à la catastrophe. La probabilité est très subjective également, même en tenant compte de facteurs d'exposition. Comment comparer risque de déplacement et risque chimique ? Comment évaluer les risques des commerciaux sur la route ? Comment évaluer les risques en situation d'urgence très anormale ? On peut même tendre à minimiser un risque que l'on ne sait pas traiter.

Par exemple, chez les équipementiers automobiles, les composants sont souvent stockés dans des petits conteneurs grillagés de 1,5 × 1,5 m environ. L'introduction et le rangement des objets sont un problème constant en termes de gestes et postures. Or, les constructeurs semblent peu décidés à changer cela. Faute de pouvoir le traiter, le risque est parfois minimisé chez les équipementiers.

Depuis quelque temps, plusieurs entreprises ont introduit un critère « maîtrise du risque ». Inévitablement, malgré de longues définitions, il est subjectif également.

Beaucoup de préventeurs ne sont pas totalement satisfaits des systèmes de cotation actuels. D'un strict point de vue rationnel, les insuffisances sont patentes. Sauf à appartenir à un groupe gigantesque, les statistiques ne sont pas significatives. Un deuxième problème est que de nombreux évaluateurs, armés de ces méthodologies incertaines, ne sont pas cohérents entre eux. Or le service HSE souhaite l'homogénéité des évaluations, le même risque dans

deux services différents devant être évalué similairement. Ces systèmes peuvent être perfectionnés en introduisant d'autres critères, cela a été tenté par des organismes conseil, mais on aboutit vite à des « usines à gaz » très complexes et inutilisables.

Plusieurs préventeurs se sont fait une raison, et considèrent que c'est une photo imparfaite mais qui permet de prioriser. En d'autres termes, quelle que soit l'évaluation, on sent bien intuitivement quels sont les risques qu'il faut traiter. On garde dans tous les cas un esprit critique sans regarder la notation. Une solution évoquée consiste à faire l'évaluation seul, immédiatement lors de l'inscription du risque, puis à accepter de la remettre en cause lors de la recherche de solutions en groupe.

Inconsciemment ou non, on introduit parfois un facteur « facilité de traitement ». On traitera parfois un risque moyen facile à résoudre plutôt qu'un risque grave mais trop complexe.

La subjectivité étant inévitable, il sera toujours difficile de perfectionner une grille d'évaluation. Et cela ne semble pas utile, l'important étant les actions qui sont mises en place après coup. Peu importe que les chiffres ne soient pas homogènes, rationnels, etc., dans les faits, on modifie les évaluations aussi en fonction d'un objectif d'action sous-jacent. Il vaut mieux consacrer son énergie à la recherche de solutions qu'à une évaluation très fine du risque.

Après tout, dans une entreprise le pragmatisme doit prévaloir, car cela permet de déclencher des actions qui ont le meilleur rapport progrès/coût. Attention : si ce rapport est important, il ne peut cependant être pris en compte qu'après les mises en conformité légales, qui elles sont obligatoires et indépendantes de l'évaluation.

Comment sont faites les évaluations dans les entreprises ?

Quelques services HSE, dans un souci d'homogénéité ou faute de motivation des services, préfèrent procéder seuls aux évaluations, ce qui leur permet de déterminer les vraies priorités et finalement d'aller plus vite.

Un autre intérêt de procéder seul réside dans le fait que l'évaluation peut être faite aussitôt, dès que le risque est versé au DU dans le cadre de la mise à jour permanente dont nous avons parlé. Un risque majeur peut déclencher rapidement une décision urgente. Certains évaluateurs solitaires font valider leurs évaluations par les services opérationnels.

Mais dans la plupart des entreprises, le processus d'évaluation est suivi en groupe réunissant, selon les cas : les membres de l'encadrement, le médecin, l'infirmière, le service méthodes, les opérateurs. Dans certains cas seulement, certaines de ces

personnes sont présentes, les autres n'étant consultés qu'*a posteriori* pour avis (notamment le médecin du travail). Les opérateurs sont parfois consultés dans les évaluations : on leur soumet les fiches de poste pour appréciation. Il est intéressant alors de leur demander de parler des « presqu'accidents » qui leur seraient advenus. Une bonne méthodologie de dialogue est ici très utile et a été formalisée dans certaines entreprises.

15.3 Un système idéal

Les grilles d'évaluation simples semblent mieux fonctionner. Trois degrés de gravité et trois degrés de conséquences suffisent pour évaluer les risques et sont mieux renseignés par les personnes concernées. Le niveau de maîtrise est aussi un excellent critère.

Une colonne de la grille d'évaluation indiquera la facilité de traitement présumée du risque et permettra de mettre en route rapidement des actions visibles et communicantes. Cela évitera en outre d'introduire cette idée inconsciemment en re-pondérant les autres critères, par exemple en exagérant la gravité sachant que la solution sera facile, ou en sous-estimant un risque dont la solution serait coûteuse.

Une colonne sera réservée aux actions requises sur la fiche de poste, et une autre aux actions qui doivent faire partie du plan de travaux. La destination de chacune de ces deux colonnes est différente.

D'autres colonnes pourront indiquer des liens avec les risques incendie, ATEX ou produits chimiques. Ceci permettra des tris utiles.

Les accidents, les soins ou les « presqu'accidents » survenus sur une machine en particulier ou sur des machines identiques seront indiqués pour en conserver la mémoire et faciliter les formations au poste.

Par ailleurs, des hyperliens, comme décrit dans le paragraphe ci-dessous, sur les liens peuvent aussi simplifier le travail.

La totalité du DU sur Excel, sur une base de données ou autre, n'est pas nécessairement apparente pour les différentes parties consultées pour sa mise à jour : des versions simplifiées peuvent circuler en masquant certaines colonnes.

15.4 La recherche de solutions

Si l'on considère que la qualité de l'évaluation n'est pas cruciale, et que l'intuition en pallie facilement les insuffisances, il n'en est pas de même pour la recherche de solutions. Leur qualité et surtout l'adhésion des personnes concernées sont essentielles.

- **L'encadrement**

Il a la connaissance du terrain la plus sûre, mais manque d'expérience en prévention des risques. Beaucoup de ses membres sont réticents à entrer dans cette problématique, faute de motivation, de formation et d'assurance sur le sujet. Les plus pragmatiques y voient cependant un moyen de faire remonter leurs soucis. Ils peuvent même avoir tendance à augmenter le risque pour appuyer une demande ponctuelle. Même s'ils manquent parfois d'expérience, il est souhaitable de les responsabiliser dans la proposition de solutions et dans leur mise en œuvre. Cette responsabilisation en amène certains à consulter les opérateurs : c'est l'idéal.

La recherche de solutions permet la véritable appropriation de la sécurité. Ne dit-on pas que les meilleures solutions sont celles que l'on invente soi-même ? Les vraies bonnes solutions sont la conjonction de la connaissance terrain de l'agent de maîtrise et de l'expertise du préventeur, surtout lorsque l'homme qui les appliquera s'en sent l'auteur.

Parfois, l'encadrement ne participe pas aux groupes de travail de recherche de solutions ; le correspondant sécurité de l'atelier prenant quelquefois sa place. Les agents de maîtrise ne sont alors impliqués qu'à la fin du processus pour faire des remarques sur les solutions proposées et les valider. C'est une forme de déresponsabilisation qui n'est pas souhaitable car même si elle croit répondre au problème de la surcharge de travail des agents de maîtrise, elle répond en fait au manque de formation et de motivation. Dans ce cas, il faut qu'ils soient au moins pilotes de la mise en œuvre des solutions.

- **Les opérateurs**

Ils sont parfois impliqués dans la recherche de solutions. La consultation est un outil de sensibilisation très utile. Elle permet en outre de remonter des problèmes. Comme nous le disions, les remontées sont parfois très originales et font découvrir des risques ignorés. La méthode la plus simple consiste à aller directement sur les postes de travail et de discuter librement, même si certains trouvent que ce n'est pas très riche en informations.

Beaucoup d'entreprises utilisent encore les fiches de poste pour cette recherche de solutions avec les opérateurs. Elles constituent une bonne base d'idées et sont pédagogiques puisque leur rédaction implique la revue en commun du contenu du poste.

Une entreprise dit privilégier les solutions proposées par les opérateurs. Encore une fois, l'idée qui vient de celui qui devra l'utiliser a plus de chances d'être mise en œuvre, et nous savons tous qu'une idée moyenne appliquée vaut mieux qu'une bonne idée non appliquée.

Un préventeur fait par ailleurs remarquer que, dans le cas de telles suggestions, les mises en œuvre de solutions demandées au préventeur ou au service maintenance doivent arriver très vite. Les opérateurs vivent au rythme rapide des individus, pas à celui des organisations, toujours lent, et en outre ils ne se préoccupent pas des coûts.

L'implication des opérateurs suscitera des demandes très nombreuses, il faut être prêt à y répondre, ou bien il faut ne les solliciter que département par département.

- **Le CHSCT**

Il participe parfois au DU mais pas toujours, loin de là. D'après leur statut, ses membres doivent intervenir au moment de la remontée des informations et dans l'acceptation des solutions. Mais dans de nombreuses entreprises, le DU ne leur est présenté que pour validation, ou au moins avis, avant diffusion d'une version arrêtée.

Une idée positive est de susciter un rendez-vous avec eux directement au poste afin de discuter ; cela rejoint bien leur mission d'inspection, mais elle n'est pas possible dans toutes les ambiances sociales.

15.5 Les progrès réalisés

Pour quelques entreprises, le Document unique (DU) est vécu comme une contrainte obligatoire et non comme un outil. Majoritairement, les entreprises traduisent en plan d'action les solutions proposées dans le DU. Ceci est conforme aux préconisations du référentiel OHSAS 18001[9], et au bon sens.

9. OHSAS 18001, *Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences*, AFNOR, 2007.

Pour certaines, le DU constitue « le » plan d'action. D'autres considèrent qu'il y a beaucoup d'actions sécurité qui ne sont pas dans le DU : les formations, les actions réglementaires, etc. Le DU sort de l'ombre des problèmes oubliés, évite les sous-estimations et les décisions au « feeling ». Il donne une meilleure vue générale et permet de focaliser les efforts financiers et humains sur l'essentiel. Il peut être une base de réflexion et de décision pour un comité de direction qui décidera des actions, des attributions de budgets, des responsables et des délais. Les priorités qui y sont indiquées clarifient les besoins et permettent d'éviter des discussions sans fin entre responsables ou avec le CHSCT. Certains membres du CHSCT peuvent être impulsifs, chaque problème devant être résolu dès qu'il leur passe par la tête. Si le DU les a suffisamment impliqués, il leur sera opposable dans la priorisation des actions.

15.6 Mieux utiliser le document unique

Une meilleure utilisation du DU passe par une meilleure visualisation des risques. Un classeur de 200 pages a pour quiconque un effet rebutant. Il est donc nécessaire de mieux faire ressortir les informations importantes, par des codes couleur par exemple.

Une entreprise a fait un tableau de synthèse, coloré, à double entrée : d'un côté les différents types de risques et de l'autre les différents postes. Au croisement des deux, des cases colorées. Les cases rouges sont celles qu'il faut suivre prioritairement.

- **Le document unique : un outil de communication**

L'implication des acteurs, la diffusion, l'échange renforcent l'appropriation du DU par l'encadrement. L'évaluation des risques est une prise de conscience et donc une volonté d'amélioration.

S'il est correctement utilisé pour la communication, lors de la collecte d'informations, le DU permet de consigner les informations reçues, et son côté officiel valorise celui qui a fourni l'information. Comme nous le disions, il prouve au CHSCT que ses remarques ont été prises en compte. Il permet d'inciter les personnes concernées à le nourrir. Ensuite, dans la recherche de solutions, les gens auront le sentiment d'avoir été entendus.

Les plans d'action peuvent être suivis sur les panneaux d'affichage, ce qui permet de communiquer plus fortement lors de l'aboutissement du projet. Chaque acquis doit faire l'objet d'un avis proclamant le succès.

- **Le document unique : un outil de management**

Une entreprise fixe aux responsables d'unités un objectif trimestriel de réduction de la note moyenne du DU de leur unité. Une autre demande de réduire de x % le total des points de l'évaluation de l'unité. Plus simplement, une autre s'est fixé l'objectif de supprimer l'ensemble des risques majeurs dans un délai déterminé. Ces objectifs à atteindre font partie des objectifs sur lesquels les bonus des cadres peuvent être indexés.

15.7 La diffusion du document unique

L'expérience terrain auprès des entreprises nous permet d'appréhender tous les cas de figure, d'une diffusion très large du DU jusqu'à une diffusion restreinte.

Diffusé au plus large, le DU est accessible sur intranet dans son état du moment. L'informatique n'étant pas accessible à tous, ce mode de communication est assez théorique. Certains l'impriment donc et l'affichent, au même titre que les comptes de CHSCT. D'autres publient la partie pertinente à côté de la fiche de poste.

Moins publiquement, certaines entreprises le mettent en consultation libre au service HSE. D'autres ne le communiquent aux chefs de service que pour la partie qui les concerne, et entièrement au médecin du travail. Une autre le communique au CHSCT un mois après sa validation annuelle.

Diffusé de manière très restreinte, certaines entreprises ne le donnent qu'à la direction, et comme le CHSCT ne sait pas toujours qu'il peut l'exiger, il ne le demande pas ! Des cas aussi restrictifs ont été peu cités.

15.8 Les problèmes rencontrés

Les préventeurs rencontrent beaucoup de difficultés à faire participer les opérationnels au document unique. L'obstacle le plus fréquemment mentionné est la complexité. L'ampleur de la tâche effraie. Il est vrai que le plus souvent, le DU est trop détaillé, ce qui le rend lourd. L'encadrement y participerait s'il s'agissait d'un document plus simple. Il faut dire que la simplification du système créé nécessiterait des changements, et ce serait trop coûteux.

Dans d'autres cas, c'est l'absence de mise en œuvre des solutions qui est en cause. Il est décourageant de faire un long exercice, et de voir ensuite que cela n'est pas suivi d'effets faute de décision ou surtout d'exécutants : service

maintenance débordé ou sous-traitants qualifiés indisponibles. Il n'est pas indispensable de tout faire tout de suite, mais il faut dire pourquoi ou quand, et communiquer.

D'une façon générale, la complexité apparaît comme un argument fallacieux. C'est plutôt la motivation qui manque, généralement faute de motivation de la direction, et souvent faute de sensibilisation correcte de la maîtrise. Elles sont liées. Si le DU est considéré comme un document paperassier qu'on ne cherche pas à comprendre, il est forcément trop complexe. L'outil peut être mal intégré dans la culture de l'entreprise, les participations à sa réalisation sont trop épisodiques (annuelles), on tend à oublier les informations qui auraient pu le nourrir.

Mais les préventeurs peuvent aussi manquer de temps. Les mises à jour sur le terrain, avec la participation de plusieurs personnes, sont terriblement chronophages, et il y a beaucoup de machines ou de postes à évaluer. D'autant que la réactualisation du DU est parfois aussi lourde que la création ; dans la phase initiale, certains préventeurs avaient obtenu l'aide d'un consultant externe, ou d'un stagiaire, mais il n'en est plus question pour la mise à jour.

15.9 Les liens avec d'autres documents

Si, comme nous l'avons dit, le DU est au cœur du système, et sachant qu'il est sur informatique, on peut penser qu'il y aurait un intérêt évident à lier divers documents entre eux.

Le lien le plus évident s'établit avec les fiches de poste. Celles-ci recensent les risques et les mesures appropriées au quotidien. Il est donc raisonnable d'avoir une colonne du DU (sur Excel) pour indiquer les EPI, les procédures, les produits dangereux, les formations liées à un poste. Un hyperlien peut conduire aux procédures, aux fiches des produits dangereux ou aux formations décrites ailleurs. Les préconisations de la directive ATEX (atmosphères explosibles)[10] peuvent être liées de la même façon, ou encore des procédures ou des dossiers particuliers (ergonomie, par exemple).

10. Directive 1999/92/CE du Parlement européen et du Conseil, du 16 décembre 1999, concernant les prescriptions minimales visant à améliorer la protection en matière de santé et de sécurité des travailleurs susceptibles d'être exposés au risque d'atmosphères explosives, *in* JOCE du 28 janvier 2000.

Il peut aussi être intéressant de créer un lien avec les accidents survenus au poste. Cela permet de constituer facilement une fiche de poste qui liste en bas de page les accidents passés sur ce poste ou sur des postes similaires. Cette méthode facilite la mémoire collective et rend concrètes les demandes de précaution.

Certains DU couvrent aussi les risques environnement de manière à grouper les réunions, les analyses et les plans d'actions. Mais les critères sont différents.

Dans une entreprise, il a été suggéré de lier le document unique aux audits, aux rapports mensuels sécurité, aux plans de prévention. Ce principe présente une vraie difficulté méthodologique car le DU n'aborde pas les problèmes selon le même axe. Ceux-ci sont des photos transversales à un instant donné, ou des circonstances de travaux exceptionnels, et cela recoupe mal les bilans poste par poste du DU, même si ceux-ci sont des sources d'information qui peuvent le nourrir.

D'une façon générale, tout lien avec le DU s'avère intéressant.

Une entreprise a lié les divers chapitres de l'OHSAS 18001 avec les différents documents disponibles dans ses dossiers et avec le DU, lui-même relié aux audits, aux fiches d'accidents, etc. De fait, le système est assez époustouflant. L'inconvénient réside dans le fait que peu de personnes sont capables d'en maîtriser toutes les capacités, mais surtout que chaque fois qu'un événement survient, il faut en introduire les caractéristiques et retisser toute la gamme de liens indispensables sans en oublier. Il faut donc disposer du temps d'une personne méticuleuse et experte.

15.10 Les logiciels utilisés pour le document unique

La majorité des entreprises travaillent sur une base Microsoft Excel. Ce logiciel présente de nombreux avantages pour les tableaux croisés, les tris ; en revanche, il n'est pas performant en ce qui concerne la conservation des historiques.

Certains disposent de bases de données sous Microsoft Access, qui permettent des fonctions plus élaborées. Ils signalent cependant que ce logiciel est parfois trop complexe et que les améliorations sont moins souples.

Il existe enfin de plus en plus de progiciels spécialisés sur le marché.

Conclusion

D'un point de vue juridique, le DU est devenu le pendant du plan de prévention pour les activités régulières. En cas d'accident grave, il est le document de référence de l'inspecteur du travail ou du juge.

Du point de vue du référentiel OHSAS 18001, le DU répond au point 4.3.1, « Planification de l'identification des dangers, de l'estimation et de la maîtrise des risques ».

Au-delà de ces rôles, le DU est un outil qui peut faire faire des progrès considérables aux entreprises. Pour cela, il faut qu'il soit au cœur du SMS (système de management de la sécurité), tant comme outil informatique central que comme point de convergence et comme source du système de communication. Être au cœur, cela signifie être remis à jour en permanence. Ce fonctionnement suppose une formation adéquate de l'encadrement et, comme toujours, le soutien de la direction. Le système doit être assez simple pour être bien géré par les membres du service HSE et par les différents participants, et assez complet pour englober les différentes fonctionnalités qui lui permettent d'être au centre du système.

C'est la rapidité des actions qui en découleront qui sera le meilleur gage d'un bon accueil par les participants. Une demande, une discussion sur le terrain, une solution proposée, des travaux et une règle de comportement mis en place en quelques jours, voilà ce qui consolidera l'image du préventeur et de l'entreprise dans son ensemble. Un tel fonctionnement est-il irréaliste ? Oui, dans certains cas, mais c'est avec cette volonté politique qu'un préventeur a obtenu une baisse de 70 % du TF en deux ans ! Le DU, réactualisé en permanence, évolue vite à ce train-là.

16

Comment réagir aux abus ?

Des accidents de travail avec arrêts déclarés pour des broutilles, des accidents du week-end ou de la vie déclarés ultérieurement au travail, des douleurs simulées, des prolongations d'arrêts incompréhensibles… Autant de situations rencontrées fréquemment dans la vie de l'entreprise. Doit-on accuser le « système », les médecins complaisants, les salariés démotivés ? Quoi qu'il en soit, les coûts résultants pour l'entreprise sont considérables. Au total, la France détient le record mondial de jours d'arrêt.

Au-delà des coûts, ces abus traduisent un étonnant rapport au travail. La valeur travail est dégradée, c'est un message désagréable pour ceux qui le respectent. Et le virus se répand, l'effet sur ces employés qui ne s'arrêtent jamais est déplorable : « Certains en profitent, pourquoi pas moi ? ».

Les abus ne signifient pas pour autant que l'entreprise peut faire n'importe quoi en retour. Les abus doivent être distingués des cas légitimes, il faut respecter les médecins et la légalité, et l'entreprise doit surtout rester digne, son image auprès des salariés est en jeu.

Étudions de plus près les causes des abus, puis les moyens d'action en dehors de tout accident. Ensuite, nous analyserons le pourtour de l'accident : avant et après celui-ci. Nous traiterons à la fin le cas particulier des poly-accidentés.

16.1 Les causes des abus

Dans une première partie de notre analyse, nous ne distinguerons pas accident et maladie, parce que tous les salariés ne les distinguent pas. Dans un cas comme dans l'autre, on peut penser que :

– soit l'arrêt est justifié et il est une conséquence logique d'un événement indépendant de la volonté, et il indique peut-être une action de prévention à mener ;
– soit il est abusif et il exprime un message adressé à l'entreprise.

Les arrêts sont en effet souvent un message des salariés à leur employeur. Tout un chacun peut ressentir une frustration dans son travail, parfois parfaitement légitime. Des changements de planning mal acceptés, des indicateurs de production trop contraignants, une latitude de décision insuffisante, des relations interpersonnelles tendues, peuvent conduire à un stress, à une démotivation ou à un désengagement. Des salariés qui souffrent au travail, qui traversent des relations difficiles sont la réalité. Parfois, le problème est extraprofessionnel : un manque de lien social en dehors du travail ou des difficultés familiales créent une douleur difficile à exprimer. Le message véhiculé par une personne peut être le reflet de ses problèmes, mais aussi de problèmes plus généraux dans l'entreprise.

Dans certaines entreprises, les syndicats ou les délégués jouent un rôle de vecteur de communication, dans d'autres les salariés pensent que ceux-ci ne les représentent pas. L'absentéisme est alors un mode de communication alternatif.

Le sens des messages varie : les courtes durées d'arrêt peuvent exprimer un désengagement, une forme de résistance passive. Les longues durées exprimeraient plutôt l'usure, la fatigue, notamment chez les plus de 50 ans. C'est cela que les médecins écoutent. Ils cherchent à voir comment une petite blessure peut avoir choqué, fait craquer une personne, et en tiennent compte.

Dans certains cas particuliers, par exemple en cas de plan social, certains salariés cherchent à se mettre à l'abri et à laisser passer l'orage.

Le système social français prend en charge la totalité des frais et des salaires, le corps médical est conciliant car effrayé de sa responsabilité en cas d'erreur et parfois soucieux de complaire à sa clientèle, les arrêts de travail sont comme un dû à celui qui les demande. Cela facilite l'expression de sa frustration par ce biais. Une forme d'écoute au sein de l'entreprise pourrait éventuellement permettre une expression verbale des douleurs personnelles, moins coûteuse.

Avertissement préliminaire

Soyons clairs, tout ce qui est décrit ici peut réduire le taux de fréquence (TF) et le taux de gravité (TG) en en soustrayant des accidents ou des jours d'arrêts – et donc certains coûts – qui n'ont rien à y faire, mais n'améliore pas fondamentalement la sécurité. Par la pression, on prend le risque de passer à côté d'accidents du travail (AT) réels, et donc de faire du masquage.

Mais ce n'est pas si simple, le problème est que les abus révoltent le sens moral, sont cités en premier lieu par nombre de responsables, masquent les vrais problèmes et constituent un alibi pour certains patrons. Ces derniers mettent tous les accidents dans le même panier et évitent ainsi de prendre l'amélioration de la sécurité à bras-le-corps. Il m'arrive d'entendre un responsable hiérarchique se plaindre des abus, ou de me parler des accidents absurdes sur lesquels il se sent impuissant, et en général j'interprète ces remarques comme une résistance à l'action ; en d'autres termes il invoque des cas d'impuissance ou de mauvais esprit pour douter de tous les cas et ne plus rien faire. Il regarde les événements où les actions ne porteront probablement pas de fruits et oublie de parler de ceux où il pourrait faire quelque chose d'efficace.

L'un d'entre eux évoquait le cas d'une personne qui avait mis les doigts dans une porte de la cantine : « Que voulez-vous que j'y fasse ? Je ne vais pas supprimer toutes les portes ! » ; il renonçait ainsi à tout type d'action. Pourtant, le désordre régnait partout dans les ateliers.

Il existe une vraie demande pour réduire les abus. Et cette réduction permet de mettre en valeur les vrais accidents. Mais sur le fond, le travail d'amélioration réelle de la sécurité n'aura pas été entamé : si les abus sont supprimés, les vrais accidents demeurent, seuls les indicateurs (taux de fréquence et de gravité) sont réduits. Les actions de prévention, qu'elles soient techniques ou comportementales, doivent plus que jamais les accompagner. Il serait regrettable que des actions – comme celles décrites ci-après –, en dispersant les énergies, gênent les actions vraiment efficaces contre les risques, et qu'une diminution des indicateurs ne soit prise pour une amélioration de la sécurité. Les gros risques qui exposent l'entreprise subsisteront, la rigueur des comportements n'aura pas progressé.

Les actions décrites ici ne peuvent pas être rejetées en bloc, la plupart sont justifiées dans certains contextes. Les recommandations du présent ouvrage vous préserveront de grossières erreurs de management.

Voyons comment l'entreprise peut agir.

16.2 La communication générale en dehors de tout accident

Bien que cela varie beaucoup selon les entreprises, disons que 50 % de leurs effectifs ne sont jamais absents. Ils sont fiers de bien se porter. À l'inverse, 20 % de la population concentre 80 % des absences. Nous pouvons même dire que, pour revenir aux accidents, avec un taux de fréquence de 30, cela signifie qu'au moins 95 % des salariés n'ont pas eu d'accident dans l'année.

La première règle à observer en matière de communication, c'est que l'on ne peut émettre le moindre reproche d'absentéisme lors d'un discours qui s'adresse à tous. Ceux qui ne sont jamais absents pourraient à juste titre se sentir insultés, et pourraient se scandaliser que ce soit par des remarques acerbes que l'entreprise les remercie de leur assiduité au travail.

La communication qui s'adresserait à tous doit donc être plutôt générale et positive ou neutre. Elle parlera de prévention, d'attention aux accidents, de l'importance que l'entreprise attache au bien-être de ses salariés. Elle peut éventuellement envoyer des signaux encourageant le présentéisme en parlant des postes aménagés, de la prise en charge des vaccins antigrippaux, de l'aide à l'organisation de crèches ou de gardes, en affichant les courbes du taux de présentéisme. Elle peut aussi ne pas apparaître comme totalement naïve en évoquant avec tact les contre-visites à domicile ou d'autres moyens de contrôle. Elle peut aussi parler aux gens de leurs droits : ce ne sera pas nouveau car de toute façon les médecins et les syndicats les informent, mais en venant de la direction cela permet de passer aussi un message de franchise, de respect et aussi de responsabilité et de devoirs.

> Certaines entreprises font des « flash sécurité » sur les problèmes du moment, affichent les arbres des causes, beaucoup affichent les taux d'AT, parfois en distinguant les causes ou les durées d'arrêt.

L'affichage des analyses d'AT stimule la prise de mesures de rectification, mais aussi la réduction des abus. Les salariés sentent que les analyses les pousseraient dans leurs retranchements pour expliquer ce qui s'est passé.

Elles débanalisent aussi l'accident. Certaines entreprises communiquent sur les coûts et les conséquences des accidents ; c'est une manière de traiter les employés en adultes et de les responsabiliser. Dans une entreprise, cette communication est utilement complétée par des groupes de travail sur l'absentéisme.

L’écoute des problèmes des personnes, un mode informel d’expression parallèle à celui des représentants du personnel, peut aussi être une solution. Il faut alors trouver les gens qui pourront s’informer sur le terrain et prendre ce rôle en mains. C’est là une solution douce qui prévient les abus. Si l’absentéisme est bien l’expression d’un mal-être, alors il faut permettre à ce mal-être de s’exprimer autrement. L’expression verbale est plus naturelle et moins coûteuse pour l’entreprise.

Une autre forme de communication à privilégier s’adresse aux managers de proximité. Elle consiste à leur donner les chiffres des accidents ou de l’absentéisme dans leur secteur, de distinguer accidents et maladie. Plutôt que de donner le chiffre global de l’entreprise, le fait de distinguer les chiffres par secteur instaure *de facto* une forme de concurrence positive pour les améliorer. La proximité et la relation humaine seront d’excellents outils contre les abus.

Il existe enfin des formes de pression d’ordre financier. Tout d’abord, c’est la « remise au net », c’est-à-dire faire que le salaire net payé au salarié absent ne soit pas supérieur à son salaire lorsqu’il travaille. Un complément de salaire lié à la présence est apprécié des salariés : l’entreprise diminue ce complément en cas d’absence. Mais les règles et leur maniement sont toujours délicats. Nous verrons un peu plus loin que cette « prime de présentéisme » peut devenir source de litiges, notamment si l’entreprise cherche à distinguer les absences « douteuses » des absences pour un problème de santé avéré.

Un deuxième moyen financier est de ne pas pratiquer la subrogation pour le paiement des indemnités journalières et de laisser les salariés directement en contact avec les caisses. Ceci est plus délicat car dans beaucoup d’entreprises, c’est aujourd’hui un avantage acquis dont la remise en cause ne serait pas acceptée par les partenaires sociaux. Là où il y a non-subrogation, c’est une vraie pression contre l’absentéisme car les indemnités sont toujours payées tardivement, contrairement aux salaires.

16.3 La communication individuelle en cas d’accident

Si l’on doit faire une communication vers les salariés qui ne soit pas générale, on peut s’adresser aux poly-accidentés, ce que nous traitons plus loin, ou s’adresser au salarié lors de l’accident qu’il subit.

Voyons-en les facettes successives : immédiatement après celui-ci, pendant l’arrêt de travail, au retour.

- **Les actions immédiatement après l'accident**

L'heure qui suit l'accident est cruciale. Sauf dans les cas les plus bénins, la victime a besoin d'un soutien psychologique face au choc de l'accident. C'est un moment privilégié pour dialoguer et recueillir des informations. On peut fortement influencer l'orientation et la suite de l'événement. Pourtant, beaucoup d'entreprises ne gèrent pas, ou plus exactement n'ont pas de procédure déterminée sur la question, se fiant au bon sens des présents.

Les actions sont déterminées par la gravité de l'accident. Celle-ci est évaluée spontanément par chacun. En première approche, chacun – et la victime elle-même – a son mot à dire, détermine s'il faut appeler les pompiers immédiatement ou si un passage à l'infirmerie est suffisant. Ne parlons pas des cas les plus graves pour lesquels les entreprises ont le plus souvent une procédure établie. Elle s'applique notamment en cas de blessures à la tête ou au tronc, en cas de saignement important ou de perte de connaissance.

- **Première étape : avec un membre de l'encadrement**

Pour les autres cas, ceux où un passage à l'infirmerie est la première étape normale et ou la conséquence semble minime, la procédure la plus fréquente est d'obliger à prévenir l'agent de maîtrise de l'abandon du poste, mais aussi de toujours accompagner la victime jusqu'à l'infirmerie.

C'est de préférence par le responsable hiérarchique ou par le préventeur HSE, sinon par un SST (sauveteur-secouriste du travail) ou par une autre personne. Avec les deux premiers, qui sont des responsables, cela permet de parler avec la victime, de la réconforter et de recueillir des informations utiles : les circonstances de l'accident, une première analyse des causes, la mesure de la gravité des blessures. Cette enquête immédiate, à chaud, est intéressante car les faits sont spontanés, moins déformés. Ils doivent être consignés : certaines paroles pourront être répétées à la victime lors de l'analyse finale pour aider sa mémoire. Certains éléments seront immédiatement vérifiables (état du matériel, port des EPI, etc.). On pourra prendre les mesures de sécurité immédiates éventuellement nécessaires.

> Une entreprise a parfaitement défini cette démarche en précisant que l'essentiel est aussi de ne pas braquer la personne, et au contraire de valoriser les opérateurs sérieux.

C'est un dialogue tout en finesse et en sensibilité, le plus personnalisé possible, c'est pourquoi un membre de l'encadrement est tout indiqué. La

première proposition d'un poste aménagé, s'il est envisageable, est parfois faite à ce moment-là.

- **Deuxième étape : avec l'infirmière**

La deuxième étape relève de l'infirmière. Elle a bien entendu les qualifications pour être plus crédible sur le diagnostic et elle a un rôle psychologique majeur. Elle doit rassurer, tranquilliser et instaurer un climat de confiance. Elle peut fortement influencer la prise ou non d'un arrêt de travail et ou d'un poste aménagé. Elle va orienter la victime vers certains soins.

Certaines entreprises mettent à disposition un chauffeur ou un taxi. Certaines ont pris des accords avec des cliniques privées à proximité pour que les premiers frais leur soient directement facturés, mais aussi pour que l'arrêt de travail soit moins systématique. Si cela est raisonnable, les victimes sont ensuite ramenées à l'infirmerie de l'entreprise pour qu'un poste aménagé leur soit proposé. Ce processus formalisé a été validé par un CHSCT.

L'infirmière peut tout aussi bien orienter vers un médecin connu. En revanche, une entreprise qui voulait accompagner la victime à l'hôpital, et rester auprès d'elle, s'est heurtée à l'opposition des syndicats.

C'est une demande particulière que de demander à l'infirmière d'agir dans le sens d'une réduction des arrêts et ou de proposer des postes aménagés. Beaucoup ont peur des responsabilités qu'elles prendraient en cas d'erreur, ou estiment que ce n'est ni leur rôle, ni conforme à leur déontologie. Leur statut médical et leur position un peu en marge de l'activité de production ne les incitent pas à prendre en compte les impératifs économiques de l'entreprise. C'est pourquoi certaines sociétés font des efforts particuliers pour impliquer les infirmières dans la vie de l'entreprise, et notamment dans les problématiques de prévention ou d'absentéisme, ou dans des réunions diverses. C'est une bonne manière de les intégrer aux préoccupations de l'entreprise.

Les infirmières acceptent parfois d'essayer de repérer les abus, c'est fonction des circonstances, de la personne (poly-accidentés) et de leur intuition. Il est rare que les entreprises distinguent les plaies visibles et incontestables des douleurs plus « douteuses ». C'est normal, ce serait faire un diagnostic médical pour lequel elles n'ont ni compétence ni impact. Pourtant, évidemment, les douleurs peuvent occasionnellement être suspectes. Il est plus facile de faire des réserves dans les formulaires de déclaration ou d'employer des mots circonstanciés qui montrent le doute, pour éventuellement faire une lettre de réserves ultérieure. Mais cela peut difficilement aller plus loin.

Une entreprise a créé une commission paritaire pour juger du maintien ou non d'une prime de présentéisme en cas d'accident douteux. Cette commission est source de graves tensions et a du mal à atteindre son objectif de bonne foi.

La proposition de poste aménagé peut intervenir également pendant ce passage à l'infirmerie, quelle que soit la personne qui la fera.

Certaines entreprises proposent même, non officiellement, quelques jours de repos, non décomptés, si la personne ne prend pas d'arrêt et accepte ensuite un poste aménagé : c'est du masquage d'accidents. Une autre permet à la personne qui prend un poste aménagé de ne pas perdre certaines primes liées à son poste habituel.

Pour plus de détails sur les pratiques sur ce sujet, nous vous invitons à vous reporter au chapitre 13 du présent ouvrage, sur l'aménagement des postes.

- **Les actions après l'accident, pendant l'arrêt de travail**

À supposer que la personne obtienne finalement un arrêt de travail, les actions qui suivent auront pour objectif d'en réduire la durée, ou tout au moins d'éviter les prolongations abusives. Mais elles vont aussi communiquer vers l'accidenté ou vers les salariés l'importance de l'événement « accident du travail » pour l'entreprise, ainsi que sa non-banalité.

Les mesures sont principalement de deux ordres : les contre-visites médicales et les contacts personnels.

- **Les contre-visites médicales**

Les contre-visites sont une possibilité offerte par le législateur. Les CPAM ne sont pas en mesure d'assurer toutes les visites demandées par les entreprises, loin s'en faut. Face à cette carence, elles font de plus en plus appel aux sociétés privées de contrôle médical. Celles-ci disposent d'un réseau de médecins sous contrat.

Les entreprises y ont recours soit de façon systématique, soit ponctuellement.

L'avantage de le faire systématiquement est que l'on ne discute plus d'une mesure « à la tête du client » et donc répressive ; c'est une procédure interne qui n'implique pas de jugement.

Une entreprise procédera au contrôle systématique, par exemple pour tout arrêt pour accident de travail, ou bien automatiquement après 21 jours d'arrêt. D'autres entreprises au contraire ne le font que pour les arrêts maladie. D'autres demandent la visite de la CPAM en cas de « douleur ».

D'autres entreprises préfèrent décider au cas par cas, par exemple s'il y a un soupçon d'abus ou un simple doute sur le bien-fondé de l'arrêt, ou encore s'il s'agit d'une personne ayant tendance à répéter les arrêts.

Au niveau des conséquences, une entreprise suspend le salaire si la personne est absente au contrôle.

Il convient de dire ici que l'efficacité de ces contre-visites est de plus en plus contestée. La communication véhiculée est mauvaise et l'objectif technique de vérification n'est pas toujours atteint.

- **Les contacts personnels**

Les contacts personnels suivis sont un autre moyen important de limiter la durée des arrêts. Généralement, soit c'est le supérieur hiérarchique qui en est chargé et qui doit téléphoner à la victime, soit c'est l'infirmière. L'objectif est de ne pas couper les liens avec l'entreprise, de ne pas laisser la personne s'installer dans l'arrêt de longue durée, et dans certains cas de déprimer ou de perdre pied. Cela arrive à des personnes qui ont peu d'environnement familial ou social.

Dans beaucoup d'entreprises, ce contact n'est pas organisé et est laissé à la libre appréciation des responsables. Dans d'autres au contraire, les règles internes imposent des appels réguliers, voire tous les trois jours. Dans l'une d'entre elles on envoie des fleurs en cas d'hospitalisation, pour montrer l'attachement de l'entreprise. Une autre informe des derniers potins de l'entreprise pour maintenir les absents dans l'aventure de l'entreprise.

Certaines entreprises, et nous recommandons cette action, envoient une lettre aimable d'accusé de réception de l'arrêt de travail, puis en envoient une nouvelle préparant le retour du salarié. Ces courriers montrent au salarié l'importance qu'il a pour l'entreprise. Il n'y a rien de pire que l'indifférence.

Les contacts personnels permettent aussi de remonter le moral des accidentés. Il arrive que des personnes aient tendance à trop écouter leurs petites douleurs (qui n'en a pas avec l'âge ?) et à déprimer ; or en restant seules elles s'excluent du monde du travail et rendent leur retour psychologiquement de plus en plus difficile. Dans bien des cas, le retour au travail, même lorsque le rétablissement n'est pas total, constitue une thérapie plus efficace et bénéfique à la personne.

Certaines entreprises ont un objectif plus ambitieux lors de ces appels. Par exemple, elles peuvent souhaiter obtenir des éléments pour l'analyse de l'accident, ou pour préparer le retour.

Mais elles peuvent aussi être plus pressantes. L'appelant peut avoir pour mission d'inciter à reprendre le travail ou à accepter un poste aménagé.

Une société demande à la personne de venir à la société pour expliquer l'accident ou pour participer à l'arbre des causes ; une autre demande simplement de passer prendre la feuille de soins qui n'est jamais envoyée par courrier. Ce sont des occasions de contact qui entretiennent la relation et permettent d'évaluer l'état de la victime.

Les contre-visites médicales et les contacts personnels sont à user avec modération.

Les contre-visites ne sont pas imparables, et par ailleurs elles sont une preuve manifeste d'un manque de confiance, surtout lorsqu'elles sont faites « à la tête du client ». Le dialogue est d'une certaine manière cassé. Elles peuvent donc susciter une réponse du salarié sous forme d'une prolongation d'arrêt. L'exercice des contre-visites sera connu rapidement dans l'entreprise, mais c'est aussi le but. Il est donc préférable de les accompagner d'une communication générale disant que certains abus ne peuvent être acceptés. En informant des coûts pour l'entreprise, l'ensemble des collaborateurs comprendront vite que les abus font du tort à tous.

Pour ce qui est des contacts personnels par téléphone, un cas a été cité d'une personne appelée à plusieurs reprises au cours de ses nombreux mois d'absence, et qui a fini par menacer l'entreprise de plainte pour harcèlement moral.

Certaines entreprises cherchent aussi à créer un effet de pression de groupe contre l'absentéisme. Dans les meilleurs cas, l'équipe est informée des coûts pour l'entreprise. Parfois, la méthode est plus directe : l'équipe est interrogée pour savoir si elle juge l'arrêt abusif. Les conséquences pour l'équipe peuvent être dommageables, en lui faisant supporter une partie des inconvénients de l'absence : le surcroît de travail du fait du non-remplacement de l'absent, la révision de la participation ou de l'intéressement, par exemple. Certains challenges en cours peuvent voir le résultat de l'équipe pénalisé.

Un cas particulier de mesures a été mené dans une entreprise qui avait annoncé un plan social. Elle a immédiatement constaté une augmentation des maux de dos et de petites douleurs ; ils traduisent une moindre envie d'aller travailler, que l'on peut comprendre mais pas tolérer pour autant. Elle a immédiatement mis en place des visites de contrôle et une contestation systématique des cas douteux. L'information a circulé, l'effet a été immédiat et les cas ont quasiment disparu.

- **Les actions au retour de l'arrêt de travail**

Bien entendu, il y a les obligations légales de visite médicale de retour. Nous ne nous étendrons pas sur ce point, mais plutôt sur ce qui n'est pas obligatoire.

Plusieurs entreprises obligent à un entretien avec un responsable, le directeur de division ou le DRH dès le retour d'arrêt, et plusieurs sujets peuvent être abordés : il s'agit d'un débriefing de l'accident, éventuellement en rappelant les consignes s'il y a eu des fautes commises par l'accidenté. Les personnes qui abusent doivent discrètement comprendre que l'entreprise n'est pas dupe. Le responsable peut leur expliquer les conséquences de leur absence et les actions mises en place, notamment pour éviter la répétition du risque. Dans certains cas, l'entretien suit un guide d'entretien formalisé. On peut prendre le parti d'inviter un membre du CHSCT : cela prouve qu'il n'y a rien à cacher, et que l'objectif est bien de rechercher les solutions pour éviter la répétition de l'accident.

Il y a des cas où l'entretien se fait avec le directeur du site. Cela prend alors une solennité particulière et peut impressionner les opérateurs.

> Dans une entreprise, cette rencontre a immédiatement été connue de l'ensemble du personnel. Comme elle faisait suite à une grosse action de communication vers l'ensemble des salariés, elle a fortement exprimé l'importance que l'entreprise donnait à la sécurité dorénavant.

On peut penser que, dans certaines entreprises de province où l'image du patron est encore un peu sacralisée, l'impact contre les abus est important. Pour l'image du patron, des mesures correctives visibles doivent rapidement suivre un tel rendez-vous.

> Certaines entreprises ont mis en place des programmes de formation complémentaire lorsqu'elles estimaient qu'il y avait eu non-respect d'une procédure, ou simplement pour rappeler les consignes et les gestes au poste.

16.4 Lorsque l'entreprise conteste l'accident du travail

L'entreprise n'est pas très armée pour contester les accidents du travail, et beaucoup décident au coup par coup selon les circonstances, ce qui est bien normal. D'une façon générale, les CPAM sont agacées par les entreprises qui contestent systématiquement. Il semblerait que la contestation d'une entreprise ait plus de chances d'aboutir si elle ne soumet que des cas relativement bien justifiés et pas de manière systématique.

La règle simple que les CPAM appliquent est « C'est un accident de travail si c'est arrivé : sur le lieu de travail, pendant le temps de travail. » Cela n'empêche pas beaucoup d'entreprises de contester même dans ces limites ; même si elle n'aboutit pas, la contestation est une manière pour l'entreprise d'exprimer à une victime qui abuse, voire à ses collègues, qu'elle n'est pas dupe. Mais la CPAM veut des preuves tangibles.

- **Quelques cas de contestation**

Examinons quelques cas de contestation.

- **Cas de contestation n° 1**

Accident survenu un lundi, sans témoin, la personne est connue pour être fragile de cette partie du corps, la déclaration a été tardive. Fait accidentel douteux, faible coût, contestation acceptée.

- **Cas de contestation n° 2**

Arrêt de travail obtenu une semaine après l'accident et pas de témoin de l'accident. Contestation acceptée.

Une entreprise signale que lorsqu'il n'y a pas de témoin, elle conteste systématiquement et obtient satisfaction une fois sur deux.

- **Cas de contestation n° 3**

Douleurs et entorses. En descendant un escalier, l'opérateur a ressenti une douleur, ce n'est pas du fait du travail car il n'y a pas de fait accidentel. Contestation acceptée. Ce cas de contestation aboutit avec succès quatre fois sur cinq, selon une entreprise.

- **Cas de contestation n° 4**

Accident du travail douteux, un témoin a certifié que la personne est arrivée blessée en début de poste. Contestation acceptée.

- **Cas de contestation n° 5**

Contestation des prolongations pour un salarié dont des témoins avaient dit qu'il construisait sa maison pendant son arrêt. Conclusion non connue.

- **Cas de contestation n° 6**

Mal de dos en soulevant un objet de 700 grammes. Contestation acceptée.

- **Cas de contestation n° 7**

Mal de dos en soulevant une chaise, alors que la personne a des antécédents médicaux connus. Contestation refusée.

- **Cas de contestation n° 8**

Un opérateur dit qu'il ne pourra pas travailler ce jour-là car il a mal au dos. Finalement il travaille, et deux heures plus tard demande un bon de sortie. Le lendemain, il déclare un accident. Contesté, résultat non connu.

- **Cas de contestation n° 9**

Pour une maladie professionnelle, l'entreprise a bâti un vrai dossier (avec photos et témoignages d'opérateurs) de contestation, montrant qu'il ne pouvait y avoir de lien avec le poste occupé. Contestation acceptée par le comité de conciliation amiable.

- **Cas de contestation n° 10**

Pour une douleur aux cervicales en travaillant sur un ordinateur. Contestation acceptée.

- **Cas de contestation n° 11**

Pour une douleur au genou en marchant dans un couloir. Contestation acceptée.

- **Cas de contestation n° 12**

Cause très peu crédible, avec décalage de deux jours entre l'accident et la déclaration. Contestation acceptée.

- **Cas de contestation n° 13**

En se relevant après avoir travaillé sous une machine, une personne ressent une vive douleur, elle doit subir une opération pour hernie discale, arrêt long, pas de fait accidentel, la personne a des antécédents lombaires. Contestation refusée. Le préventeur qui remonte cette information a le sentiment que la contestation est refusée lorsque l'arrêt est long et présente un enjeu financier important. Il a décidé de faire appel à la Commission de recours amiable (réponse en attente).

- **Cas de contestation n° 14**

Un salarié a eu un problème d'asthme, une maladie professionnelle avait été acceptée sans rente. Il y a eu rechute. Une rente a alors été attribuée. Devant la commission de recours amiable, la rente n'a pas été portée au compte de l'entreprise car après une rechute, la rente ne peut être imputée.

- **Cas de contestation n° 15**

Un opérateur amateur de motocross se bloque le dos un lundi, pas de témoin. Contrairement à la procédure, il ne va pas voir son agent de maîtrise et va directement chez le médecin. Contestation acceptée.

Les motifs qui amènent les entreprises à contester sont notamment :

– les douleurs suspectes, notamment sans témoin ;
– les déclarations tardives ;
– les accidents en début de poste, notamment le lundi matin et sans témoin ;
– lorsque l'enquête montre des incohérences et crée le doute ; par exemple, lorsqu'il y a divergence entre la version de l'accidenté et celle des témoins ;
– lorsque les conséquences sont disproportionnées avec le fait accidentel ;
– s'il y a une pathologie antérieure connue et liée ;
– en cas de vice de forme ou de délais non respectés par les organismes sociaux.

La motivation des entreprises qui contestent semble moins liée aux chances de succès qu'au sentiment de révolte par rapport à des abus. Ce côté passionnel n'est pas de bon conseil.

> Par exemple, une société conteste lorsque les antécédents de la personne montrent qu'il a tendance à abuser, mais cela n'a aucune pertinence pour les CPAM.

Étant donné le nombre de contestations qui échouent, il s'avère peu efficace, voire contre-productif, de contester un accident du travail avec pour seule motivation d'adresser un message vers le salarié. En outre, dans la mesure où elle n'a aucun impact sur son indemnisation, le salarié est finalement peu concerné par cette action de l'entreprise. Le débat porte plutôt sur l'imputabilité de l'accident à l'entreprise. Si l'entreprise poursuit un objectif économique, il vaut alors mieux ne contester qu'avec réalisme, de bons arguments et des preuves, pour éviter d'avoir une mauvaise image auprès des CPAM. Celles-ci pourraient ensuite avoir tendance à rejeter toutes les actions qui émanent d'entreprises trop promptes à la contestation.

- **Les aspects juridiques de la contestation**

Pour en revenir aux aspects juridiques de la contestation, pour les cas les plus coûteux, il semble raisonnable de se faire aider par une société spécialisée. Les vices de forme et les délais non respectés sont des axes souvent utilisés. L'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie), pour ceux qui en font partie, est de bon conseil dans ce domaine.

Plus la contestation monte dans les étapes successives des recours, plus la forme prend d'importance par rapport au fond, plus les arguments deviennent juridiques et moins le bon sens à sa place. Tout cela évolue beaucoup ces dernières années vers une judiciarisation croissante à tous les niveaux.

16.5 Les poly-accidentés : attention aux *a priori*

Une entreprise dont le taux de fréquence est inférieur à 10 déclare que 60 % des accidents sont le fait de poly-accidentés (personnes ayant subi plusieurs accidents dans l'entreprise).

Les poly-accidentés posent un problème particulier, que les accidents soient réels ou abusifs. S'ils sont réels, la victime révèle un risque que l'entreprise doit résoudre, au niveau du poste ou au niveau de l'individu. L'entreprise doit protéger cette personne, c'est un devoir. S'ils sont abusifs, elle doit se protéger elle-même contre des attitudes perturbatrices et coûteuses.

Le mot « poly-accidenté » revêt un *a priori* négatif, comme si un accident seul pouvait relever du hasard, alors que plusieurs ne pouvaient qu'être douteux. L'expérience montre que l'on fait fausse route. Les poly-accidentés sont surtout victimes d'eux-mêmes ou de leurs difficultés à s'intégrer dans l'univers professionnel. Les cas de profiteurs du système sont en réalité peu nombreux, mais nous nous en préoccupons ici.

Nous verrons comment une action passe d'abord par une étude de la problématique, puis par de la communication, notamment orientée vers les populations concernées.

- **L'étude et l'identification des accidents du travail**

L'absentéisme pour accident ou maladie augmente pour de multiples raisons. D'une certaine façon, là encore, la distinction entre poly-accidentés (accidents du travail) ou poly-absents (toutes autres causes) n'est pas nécessairement pertinente si l'on cherche à agir sur les abus. Les personnes qui souhaitent

s'absenter savent qu'elles ont une panoplie de possibilités dont elles pèsent parfois les avantages et les inconvénients respectifs. En revanche, l'entreprise n'a pas les mêmes coûts, ni la même organisation face au panel des différents types d'absence possibles. Dans le cas d'un accident, c'est plutôt le préventeur qui sera chargé du traitement du dossier ; pour ce qui concerne les autres causes d'absence, c'est plutôt le service des ressources humaines.

Pour prendre la mesure du phénomène dans son entreprise, il est indispensable d'étudier les cas d'accidents du travail en effectuant les relevés nécessaires. Ce travail d'étude doit donc reprendre, sur plusieurs années, tous les cas d'absence en en notant soigneusement la justification. Il convient éventuellement, même si cela alourdit beaucoup la charge, d'inclure les soins d'infirmerie. Les résultats sont surprenants, des personnes insoupçonnées se révèlent avoir été souvent absentes.

- **Que faut-il prendre en compte dans l'analyse des absences ?**

D'un côté il y a les absences qui peuvent plutôt relever d'un rapport au travail : maladie, accident du travail, maladie professionnelle, accident de trajet, absence autorisée, absence non autorisée. De l'autre, il y a les droits : congés payés, maternité, formations, congé parental, RTT.

Cette distinction permet de déterminer un taux d'absence qui est le rapport entre les heures d'absence liées au travail et les heures théoriques. Les heures théoriques correspondent aux effectifs multipliés par l'horaire affiché après déduction des congés payés, des RTT, etc. Il n'y a pas de règle absolue : dans tous ces calculs, l'inclusion ou non de certains éléments peut avoir des usages intéressants pour dégager des significations selon les objectifs visés.

L'analyse doit couvrir l'évolution sur les années, et faire des courbes selon les causes. Les évolutions sont instructives. Mais pour ce qui concerne notre étude, l'intérêt est de se retrouver face à une accumulation de cas individuels à analyser les uns après les autres, en traçant leur profil accidentel. Certains cas sont particuliers et relèvent plus d'une démarche sociale, d'autres correspondent à de longues maladies reconnues. Tous ceux-là sont rapidement traités.

Une entreprise a créé une commission *ad hoc* pour analyser les différents cas, et en a isolé certains qu'elle a discutés avec le CHSCT, notamment pour évaluer des aptitudes au poste. Une majorité des cas s'est révélé être des poly-accidentés non abusifs. L'entreprise a pu ainsi identifier des postes à risque.

Dans le cas de cet exemple, les modifications de poste et les formations spécifiques étaient la réponse adéquate. Mais les absences répétées pouvaient aussi être le fait d'individus qui ont des accidents quels que soient les postes occupés. Les typologies de personnalités influent beaucoup sur les cas d'accidents du travail.

- **Existe-t-il des « personnalités à risque » ?**

Bien qu'il ne soit pas raisonnable ni juste d'envisager de dresser le « portrait des accidentés chroniques », nous pouvons néanmoins dégager certains traits de caractère qui, d'après nos observations et notre expérience terrain, s'avèrent plus sujets aux accidents du travail :

– les maladroits, de par leur condition physique, leurs réflexes moteurs, ou simplement parce qu'ils ne réfléchissent pas avant d'agir ;
– Les consommateurs de drogue et d'alcool en excès, dont les gestes et l'attention sont altérés ;
– les casse-cou, qui ont besoin d'excitation dans leur vie quotidienne en frôlant un danger, pour qui la prudence relève de l'effort, jusqu'au jour où… ;
– les frimeurs, qui cherchent à jouer et avoir l'air plus malins que les autres ;
– les nihilistes, qui n'ont rien à faire de rien, qui sont dans un processus d'autodestruction, qui se moquent des conséquences, et qui inconsciemment souhaitent l'accident. Ils vont créer la possibilité d'un accident par un excès de vitesse, ou par une manœuvre vraiment dangereuse, quitte à y exposer des collègues. Pour certains, leur attitude frôle la délinquance.

Toutes ces personnalités peuvent nourrir le camp des poly-accidentés. Elles sont parfois les « grandes gueules » que les contremaîtres n'osent pas toujours affronter. Elles sont en quelque sorte victimes d'elles-mêmes (maladresse, rapport aux autres difficile, etc.), et exigent une attention individuelle de la hiérarchie de l'entreprise, notamment en ne les affectant pas à certains postes qui exigent un respect scrupuleux des procédures.

Chaque cas est un cas d'espèce et demande un traitement particulier. Toutes ces situations existent dans la vie d'entreprise comme dans la vie quotidienne. Les solutions passent par la communication individuelle ou en petits groupes : par la recherche du consensus, par l'exemplarité, par des faisceaux d'actions orientées dans le même sens, et enfin, pour les individualités, par des actions personnalisées. Le travail d'identification de ces personnes est d'autant plus important.

De manière assez originale, une entreprise a entrepris de noter et de recenser les accidents personnels (sport, domestiques, bricolage) dont elle avait eu connaissance. Elle a remarqué une corrélation dans les fréquences, ce qui l'a amenée à parler particulièrement à ces personnes sensibles en leur faisant, avec tact, des recommandations pour leur vie personnelle. Elle a eu des résultats positifs.

- **Pas de communication générale**

Comme nous l'avons dit, que l'on vise les personnalités à risque ou les gens qui abusent réellement du système, on ne peut s'adresser à l'ensemble du personnel pour évoquer les absences excessives. Ce serait prendre le risque d'une réaction négative de la part des personnes qui ne s'estiment pas concernées, voire se sentent non reconnues dans leurs efforts de présentéisme, ou pire, insultées.

Une entreprise a décidé d'envoyer un courrier à l'ensemble de son personnel. Elle a segmenté celui-ci selon trois catégories :

– les personnes qui n'ont jamais été absentes depuis au moins trois ans ont reçu une lettre de félicitations ;
– celles qui ont un taux d'absentéisme inférieur à la moyenne ont reçu une lettre disant que cela pouvait s'améliorer ;
– celles dont le taux était supérieur à la moyenne ont été informées que ce n'était pas une situation acceptable, les termes étaient diplomatiques mais fermes.

Bien entendu, un certain nombre de cas particuliers avaient été isolés : accidents graves, longues maladies, etc.

Les poly-absents sans accidents sont une catégorie qui relève des ressources humaines et qui nécessite les mêmes précautions.

La DRH d'une entreprise a convoqué individuellement les poly-absents pour explication : pénibilité, relations avec le hiérarchique, harcèlement, démotivation, etc. Il pouvait y avoir aide, mais si les explications n'étaient pas convaincantes, il pouvait y avoir des réprimandes.

Dans une autre, le compte rendu de l'entretien est communiqué au salarié et conservé dans son dossier.

Ce type de démarche semble être fréquent. Une entreprise dit en retirer le bénéfice des trois jours de carence. Une entreprise affirme que les longs entretiens qu'elle a menés ont largement positivé sa vision des poly-absents et ont été bénéfiques pour tous. Un peu comme si l'écoute des messages de la

personne, dont nous parlions au début du chapitre, se faisait enfin même si un peu tardivement.

Revenons maintenant au cas qui nous concerne ici, à savoir les seuls poly-accidentés, auxquels on peut éventuellement ajouter quelques personnes qui n'ont eu qu'un seul accident mais plusieurs absences.

Plusieurs entreprises convoquent les accidentés pour un entretien au retour au travail. Certaines proposent un nouveau poste puisque celui occupé est trop dangereux pour lui.

Ailleurs, le médecin du travail peut être invité à évaluer l'adéquation entre cette personne et le poste.

Dans une autre, s'il y a eu faute caractérisée, une réprimande est faite.

Une autre encore implique les poly-accidentés dans les comités sécurité, ou leur fait faire un stage au service HSE. Elle essaye de leur donner un rôle d'exemplarité ou d'explication à leurs collègues.

D'une façon générale, il est souhaitable de faire preuve d'adaptation au cas particulier et d'éviter toute démarche systématique. On ne peut pas traiter de la même manière le maladroit, le frimeur ou l'inconscient, les abuseurs ou les personnes en difficulté sociale.

- **La communication en petits groupes**

Certaines entreprises, suite à une étude des poly-absents, ont engagé des actions de groupe orientées vers les poly-accidentés. Voici quelques démarches intéressantes.

Une entreprise a voulu parler à tous ceux qui avaient subi un événement accidentel. Elle y a inclus les personnes qui ont reçu des soins infirmiers, pour focaliser sur la prévention, et éviter de stigmatiser l'arrêt de travail. À l'issue de la réunion, rendez-vous a été pris pour l'année suivante : il a alors été constaté que seulement un tiers des accidentés de la première réunion avait eu un accident l'année d'après.

Une autre entreprise organise des brunchs régulièrement avec le directeur d'usine et un autre directeur, dans la salle de direction. Sont conviés quatre opérateurs poly-accidentés ou polysoignés, trois agents de maîtrise et deux cadres. Les invités sont debout, on déjeune de snacks et on dédramatise. La discussion porte sur les accidents du travail, mais l'on peut aborder tous les sujets de l'usine. Les polysoignés sont considérés comme les mieux placés pour parler d'accidents. La pression contre les arrêts de travail est gommée par la présence de personnes qui ont été soignées mais ne se sont pas arrêtées, et elle n'est jamais formulée lors de ces réunions.

Une troisième réunit les accidentés ou poly-accidentés selon les thématiques d'accidents (dos, mains, chutes, etc.) ou selon la tranche d'âge (les risques sont différents). Des formations spécifiques sont organisées pour la prévention de ces accidents-là.

Une quatrième a utilisé les compétences d'un consultant extérieur qui a fait parler les gens sur les causes profondes de l'accident. Les personnes devaient parler en groupe de leur vie. Il est à ce propos une remarque intéressante et surprenante : il n'y a pas que les événements douloureux qui créent des troubles et des accidents. Une très grosse entreprise me disait avoir constaté qu'un nombre conséquent d'accidents graves survenait suite à un événement tout à fait heureux et lui semblait étonnamment lié.

Conclusion

Les abus sont un sujet difficile. Les entreprises doivent les gérer, comme tous les autres thèmes de l'entreprise, et communiquer. Mais nous l'avons dit elles ne doivent pas s'illusionner sur la portée de leurs actions dans ce domaine, elles n'amélioreront pas la sécurité proprement dite, seulement les indicateurs et les coûts les plus directs.

Il faut surtout prendre en compte que l'on touche à l'humain. La vie est dure pour tous, chacun peut ressentir des fatigues ou des moments difficiles, et le travail y joue un grand rôle. On peut penser que certaines personnalités sont trop sensibles, qu'elles ne supportent pas la moitié de ce que nos anciens supportaient, et donc qu'elles abusent. Libre à chacun de le penser, mais ainsi va le monde moderne. Autrefois, un dentiste ne vous endormait pas pour vous arracher une dent ! Oui, il y a des gens moins endurants que d'autres, mais la frontière entre abus et bonne foi est ténue, et les médecins sont très prudents.

Les abus traduisent des problèmes individuels, nous l'avons vu, mais peuvent aussi refléter des problèmes sociaux plus généraux. Il faut donc veiller, en s'adressant à un individu, à écouter le message, et non à dénigrer le messager. L'entreprise doit être compréhensive et tourner sept fois sa langue dans sa bouche avant de stigmatiser un abus.

Nous insistons donc sur l'effort d'écoute du message transmis. Les actions décrites ici exigent du tact et beaucoup d'humanité. Mais si l'abus est identifié, certain et sans excuse, l'entreprise doit se défendre, même si la législation française ne l'aide pas beaucoup.

Annexe

Des slogans pour communiquer efficacement

Voici quelques slogans classés par thèmes, collectés auprès de nombreux préventeurs qui les ont utilisés pour communiquer sur la sécurité dans leur entreprise.

Je m'excuse par avance si certains de ces slogans proviennent en fait d'entreprises privées : je ne peux en effet pas en garantir la source.

Dans chaque catégorie figure en gras le slogan que me semble être le plus efficace, mais la sélection doit être adaptée au cas particulier de votre entreprise.

EPI

- Le temps c'est peut-être de l'argent mais la santé c'est de l'or ! Portez vos équipements de protection !

- Qui ne risque rien n'a rien ! Connaître les risques, c'est se protéger !
- Protégez-vous, c'est votre santé qui est en jeu !
- Les EPI protègent votre vie.
- Pensez à vos mains quand vous utilisez des produits chimiques !
- Choisir de se protéger, c'est choisir de vivre en bonne santé.
- Quand tu ne connais pas un risque et que tu ne te protèges pas, tu es insouciant ; quand tu le connais et que tu ne te protèges pas, tu es inconscient.
- **3 secondes à le mettre ou 3 mois à s'en remettre**
- Un gant porté, des doigts préservés.

EPI yeux

- Protégez vos yeux, vous n'en avez que deux !
- **Portez des lunettes, un œil ne se remplace pas !**
- Vos yeux sont précieux.

EPI oreilles

- Savoir lire la musique, c'est bien, l'écouter c'est mieux !
- **Faire la sourde oreille peut vous rendre sourd !**
- Si tu ne mets pas tes bouchons d'oreille, tu ne pourras pas entendre tes petits enfants.

Rangement

- Les 5S traduits par O R D R E :

– O : Oter l'inutile améliore la sécurité.
– R : Ranger, développer, maintenir l'ordre et la sécurité.
– D : DANGER ! Non aux accidents du travail !

– R : Respecter les consignes de sécurité, c'est vital.
– E : Être rigoureux = respecter les règles de sécurité.

- Ordre-Rangement-Propreté, c'est l'ABC de la sécurité.
- Un poste de travail propre et rangé = des traumatismes en moins, des chutes évitées et un travail plus efficace.

Vigilance, prudence, réflexion

- La sécurité, une vigilance de chaque instant.
- **La sécu c'est bien, la négliger ça craint !**
- Tout accident peut être évité et n'est pas une question de malchance.
- Sécurité délaissée, assurance en danger.
- La productivité et la qualité doivent se faire en toute sécurité.
- Pensons et agissons sécurité.
- Rien de ce que l'on fait ne vaut que l'on se blesse.
- Sécurité et prudence sont vos amies de tous les jours.
- N'attendez pas l'accident pour y penser !
- Penser plus pour panser moins.
- Mieux vaut prévenir que guérir.
- C'est en prenant du recul que l'on prend de l'avance.
- Ne fermons pas les yeux.

Pas de précipitation

- Il est urgent de ne pas se précipiter.
- Aucun travail n'est urgent au point de ne pas le faire en sécurité
- La performance ne doit pas engendrer l'imprudence.
- Réfléchir avant d'agir.
- Prenons notre temps pour en gagner.

- **Même devant l'urgence de notre travail, prenons le temps de travailler en sécurité.**
- Rien ne justifie la prise de risques.
- Aucune opération n'est assez urgente pour ne pas être réalisée en sécurité.

Prise en main individuelle

- La sécurité, c'est mon affaire !
- La sécurité pour toi et moi.
- La sécurité est l'affaire de chacun.
- La sécurité est l'affaire de tous et de chacun.
- La sécurité est l'affaire de tous mais encore plus de chacun.
- Le comportement de chacun est déterminant dans sa propre sécurité.
- Votre sécurité passe aussi par le respect de l'autre.
- Ma sécurité dépend de mon comportement.
- L'attention de chacun améliore la sécurité de tous.
- **Ma sécurité, c'est moi qui la prends en mains !**
- Et si ma propre sécurité dépendait de la sécurité des autres ?
- Ne fais pas ce que tu ne veux pas que les autres fassent.

Sur la route

- La sécurité, ce n'est pas que 8 heures à l'usine, c'est aussi au volant et à la maison !
- En route vers un an sans accident !
- Au volant, je suis encore au travail.
- La performance ne doit pas engendrer l'imprudence ! Soyez prudent sur la route !
- Il est moins pénible d'attacher sa ceinture de sécurité que de circuler en fauteuil roulant.

En dehors du travail

- Même en vacances, gardons l'esprit sécurité.
- À la maison comme au travail, j'adopte un comportement conforme à la sécurité.
- **Il n'y a pas de vacances pour la sécurité.**
- Il est possible de se protéger de tous les risques que peuvent présenter les activités industrielles, sportives, de loisirs ou domestiques.

Manutention

- Portez-vous mieux en portant bien !

Consignation

- Une consigne cadenassée, c'est une vie sauvée.

Circulation

- Ici comme ailleurs : règles de circulation respectées = déplacement sécurisé.

Messages pour l'encadrement

- Aucun accident n'est nécessaire à la production.
- **La sécurité ne se décrète pas, elle se met en œuvre.**
- Fermer les yeux, c'est accepter la situation.
- La direction et la supervision sont responsables de la prévention.
- Tout incident ou accident est à la fois un événement grave et une opportunité d'amélioration.

Généraux

- La sécurité, c'est l'affaire de tous.
- Lorsque la sécurité avance, les accidents reculent.

- Pour vivre heureux, vivons entiers !
- HSE en tête ! (Ce slogan est à double sens : les critères HSE doivent être la priorité n° 1 et doivent être en permanence dans toutes les têtes.)
- Avec deux bras, c'est plus pratique… (Contexte : une amputation d'un bras sur un autre site du groupe industriel.)
- Utiliser son corps = facilité ; utiliser son outil = sécurité.
- L'entreprise tient à votre sécurité. Votre famille aussi. Soyez prudents.
- La Sécurité, une seconde nature.
- Bien se comporter pour bien se porter.
- Sécurité attitude.
- Excellence sécurité !
- La santé et la sécurité sont nos priorités absolues. (Slogan de General Motors, repris dans le monde entier.)
- La sécurité, c'est notre priorité à tous.
- Un accident n'est jamais lié au hasard, c'est sa gravité qui l'est.
- **La sécurité, pourquoi s'en priver ?**
- Tout accident est évitable.
- Le risque au travail, c'est de se croire en sécurité.
- **Sécurité en éveil, accidents en sommeil.**
- Objectif : rentrer chez soi le soir comme on est arrivé le matin.
- Pour se protéger d'un risque, il est avant tout indispensable de (bien) le connaître !
- Prévention : « Depuis le temps qu'on aurait dû signaler ce risque… Maintenant, il est trop tard. »
- Plutôt que d'être responsable ou victime d'un accident, choisissons d'être prévoyant !
- Dans la course à la sécurité, il n'y a pas de ligne d'arrivée.
- Objectif 0 accident, ensemble on peut y arriver !

Quelques citations d'auteurs célèbres

- Le moyen d'être sauf, c'est de ne pas se croire en sécurité. (Thomas Fuller, physicien anglais)
- L'homme et sa sécurité doivent constituer la première préoccupation de toute aventure technologique. (Albert Einstein)
- C'est une belle harmonie quand le dire et le faire vont ensemble. (Montaigne)
- Nous ne sommes pas une moyenne mais une addition. Non point du gris, mais du blanc et du noir juxtaposés, une mosaïque, une duplicité. (Théodore Monod)

… et le mot de la fin

La sécurité n'est pas qu'un slogan. AGISSONS !